Дата поступления рукописи в редакцию: 27.08.2026 г.
Дата принятия рукописи в печать: 25.09.2026 г.

DOI: 10.24412/2782-3849-2026-9-233-238

ЗАХАРОВА Анна Юрьевна,
студент магистратуры Московский государственный юридический университет имени О. Е. Кутафина (МГЮА), Нотариальная контора, Юристконсульт, e-mail: Zaharova_a7@mail.ru

РОЛЬ МЕДИАТОРА В РАЗРЕШЕНИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ СПОРОВ

Аннотация. *В статье рассматривается роль медиатора в урегулировании международных коммерческих споров, возникающих между участниками внешнеэкономической деятельности. Цель исследования заключается в выявлении особенностей правового статуса медиатора и определении его основных функций в процессе разрешения трансграничных конфликтов. Актуальность темы обусловлена ростом международных хозяйственных связей, усложнением договорных отношений и необходимостью сохранения деловой репутации и партнерства между контрагентами.*

В работе отмечается, что международный коммерческий спор часто включает не только правовые, но и финансовые, организационные, логистические и культурные противоречия. Медиация позволяет сторонам обсудить реальные интересы, оценить возможные риски и выработать решение, учитывающее условия конкретного договора и перспективы дальнейшего сотрудничества. Медиатор при этом не выносит обязательного решения и не заменяет суд или арбитраж. Его задача состоит в организации конструктивного диалога, поддержании равноправия участников, снижении эмоциональной напряженности и содействии подготовке взаимоприемлемого соглашения.

Особое внимание уделяется принципам нейтральности, независимости, беспристрастности и конфиденциальности. Подчеркивается значение профессиональной подготовки медиатора, включая владение переговорными техниками, понимание особенностей международного делового оборота и способность учитывать межкультурные различия. Рассматриваются международно-правовые основы медиации, сформированные Типовым законом ЮНСИТРАЛ о международной коммерческой медиации и Сингапурской конвенцией о международных мировых соглашениях, достигнутых в результате медиации.

В статье сделан вывод, что результативность процедуры определяется добровольностью участия сторон, качеством коммуникации и способностью медиатора помочь участникам сформулировать ясные, реалистичные и юридически исполнимые условия окончательного соглашения. Такой подход способствует снижению издержек, сохранению деловых связей и гибкому разрешению трансграничных разногласий в современной практике международного коммерческого оборота.

Ключевые слова: *медиатор; медиация; международные коммерческие споры; альтернативное разрешение споров; нейтральность; конфиденциальность; медиативное соглашение; Сингапурская конвенция.*

ZAHAROVA Anna YUr'evna,
Master's student Moscow State Law University named after O. E. Kutafin (MSAL), Notary office Legal adviser

THE ROLE OF A MEDIATOR IN RESOLVING INTERNATIONAL COMMERCIAL DISPUTES

Annotation. *The article examines the role of a mediator in resolving international commercial disputes arising between participants in foreign economic activity. The aim of the study is to identify the specific features of the mediator's legal status and to determine their main functions in the process of resolving cross-border conflicts. The relevance of the topic is due to the growth of international economic ties, the increasing complexity of contractual relations, and the need to preserve business reputation and partnership between counterparties.*

The paper notes that an international commercial dispute often involves not only legal but also financial, organizational, logistical, and cultural contradictions. Mediation allows the parties to discuss their real interests, assess possible risks, and develop a solution that takes into account the terms of a specific agreement and the prospects for further cooperation. The mediator does not

impose a binding decision and does not replace the court or arbitration. Their task is to facilitate a constructive dialogue, maintain the equality of the participants, reduce emotional tension, and assist in reaching a mutually acceptable agreement.

Special attention is paid to the principles of neutrality, independence, impartiality, and confidentiality. The importance of a mediator's professional training is emphasized, including proficiency in negotiation techniques, an understanding of the specifics of international business transactions, and the ability to take intercultural differences into account. The international legal framework for mediation, as established by the UNCITRAL Model Law on International Commercial Mediation and the Singapore Convention on International Settlement Agreements reached as a result of mediation, is examined.

The article concludes that the effectiveness of the procedure is determined by the voluntary participation of the parties, the quality of communication, and the mediator's ability to help the participants formulate clear, realistic, and legally enforceable terms for the final agreement. This approach helps reduce costs, preserve business relationships, and provide flexible solutions for cross-border disagreements in modern international commercial practice.

Key words: *mediator; mediation; international commercial disputes; alternative dispute resolution; neutrality; confidentiality; mediation agreement; Singapore Convention.*

Международные коммерческие споры редко бывают только юридическим разногласием. Обычно за ними стоят нарушенные сроки поставки, изменение экономической ситуации, логистические ограничения, валютные риски, различие правовых культур и потеря доверия между контрагентами. В таких условиях обычное предъявление требований не всегда приводит к рациональному результату: стороны начинают защищать свои позиции, а не искать практическое решение. Поэтому особое значение приобретает фигура медиатора — нейтрального посредника, который помогает сторонам организовать переговоры и перейти от конфликта к поиску взаимоприемлемого соглашения.

В российском праве процедура медиации определяется как способ урегулирования споров с участием посредника на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения [1]. Из этого следует ключевая особенность статуса медиатора: он не выносит решение по спору и не обладает властными полномочиями. В отличие от судьи или арбитра, медиатор не определяет победителя и проигравшего. Его задача состоит в том, чтобы создать условия, при которых стороны сами смогут оценить свои интересы, риски и возможные варианты урегулирования.

Роль медиатора особенно заметна в международных коммерческих спорах, поскольку такие конфликты осложнены иностранным элементом. Участники могут находиться в разных государствах, использовать разные языки договора и переговоров, руководствоваться разными представлениями о добросовестности, сроках исполнения и допустимом стиле делового общения. В подобной ситуации медиатор выступает не просто техническим организатором встречи, а профессиональным посредником, который помогает сторонам понять друг друга и не допустить превращения различий правовых и деловых культур в самостоятельный источник конфликта.

Типовой закон ЮНСИТРАЛ о международной коммерческой медиации подчеркивает значение процедурных аспектов медиации: назначения посредника, начала и прекращения процедуры, проведения переговоров, общения медиатора со сторонами, конфиденциальности и последствий достигнутого соглашения [4]. Эти элементы показывают, что деятельность медиатора имеет комплексный характер. Он отвечает не за содержание коммерческой уступки как таковой, а за качество процесса, в рамках которого стороны приходят к этой уступке осознанно и добровольно.

На первой стадии медиатор помогает сторонам договориться о правилах процедуры. В международном споре это может включать выбор языка общения, формата встреч, порядка обмена документами, допустимости отдельных закрытых бесед, сроков предоставления предложений и круга лиц, участвующих в переговорах. Такая организационная функция не является второстепенной. Если порядок процедуры неясен, стороны могут воспринимать действия друг друга как давление или недобросовестность. Медиатор снижает этот риск, поскольку заранее формирует прозрачные и одинаковые для всех участников правила.

Вторая важная функция медиатора связана с выявлением действительных интересов сторон. В коммерческом споре формальная позиция обычно выражается в требовании взыскать денежную сумму, признать нарушение договора или компенсировать убытки. Однако за этой позицией могут скрываться иные интересы: сохранить рынок сбыта, получить товар к определенной дате, избежать публичного конфликта, изменить график платежей, сохранить лицензию или завершить проект без дальнейших претензий. Медиатор помогает сторонам отделить правовую пози-

цию от деловой потребности, а это расширяет пространство возможных решений.

Третья функция медиатора состоит в управлении коммуникацией. Международные коммерческие споры часто сопровождаются резкими письмами, претензиями и взаимными обвинениями. Если такие формулировки переносятся в переговоры, конструктивный диалог становится невозможным. Медиатор переводит конфликтное общение в рабочий формат: уточняет вопросы, переформулирует жесткие высказывания, фиксирует совпадающие интересы, помогает сторонам услышать не только претензию, но и причину ее появления. При этом медиатор не должен искажать позицию стороны или подменять ее волю собственным пониманием справедливости.

Особое значение имеет нейтральность медиатора. Нейтральность означает отсутствие заинтересованности в исходе спора и равное отношение к сторонам. В международных коммерческих отношениях даже внешний признак зависимости может повлиять на доверие к процедуре: прежняя работа медиатора с одной из сторон, финансовая зависимость от конкретного медиативного центра, родственные или деловые связи с представителями участников. Поэтому медиатор обязан раскрывать обстоятельства, которые могут вызвать сомнение в его независимости или беспристрастности. Без доверия к медиатору процедура теряет смысл, поскольку стороны не будут откровенно обсуждать реальные причины конфликта.

Беспристрастность медиатора проявляется не только в отсутствии конфликта интересов, но и в поведении во время процедуры. Он не должен давать одной стороне необоснованное процессуальное преимущество, игнорировать аргументы другого участника, оказывать давление на более слабую сторону или использовать закрытую информацию без согласия лица, которое ее сообщило. В этом смысле профессиональная этика медиатора является практическим условием эффективности процедуры. Формально нейтральный посредник, который фактически склоняет стороны к выгодному для одной из них варианту, разрушает доверие к медиации как институту.

Конфиденциальность является еще одной ключевой гарантией работы медиатора. В ходе международного коммерческого спора стороны могут раскрывать сведения о ценах, поставщиках, технических условиях, финансовом положении, санкционных рисках, логистике и внутренней стратегии. Если участники опасаются, что эти сведения будут использованы против них в суде или арбитраже, они не станут обсуждать реальные варианты урегулирования. Поэтому медиатор обязан обеспечивать закрытый характер процедуры и аккуратно обращаться с информацией, полученной как на общих встречах, так и в индивидуальных беседах со сторонами.

Правила ЮНСИТРАЛ о примирении 1980 года прямо указывают, что регламентация примирительной процедуры охватывает назначение и роль посредников, общее проведение процедуры, вопросы конфиденциальности, допустимости доказательств в последующих разбирательствах и ограничения обращения в суд или арбитраж во время процедуры [5]. Эти положения сохраняют значение и для современной медиации, поскольку демонстрируют: роль медиатора нельзя сводить к психологическому посредничеству. Его деятельность связана с процессуальной дисциплиной и правовой безопасностью переговоров.

При этом медиатор не является юридическим консультантом сторон. Он может помочь сторонам сформулировать вопросы, увидеть риски и проверить реалистичность предложений, но не должен заменять адвоката или корпоративного юриста. В международных коммерческих спорах это особенно важно, поскольку итоговое соглашение может затрагивать применимое право, валютное регулирование, налоговые последствия, порядок исполнения за рубежом и вопросы признания соглашения в другой юрисдикции. Поэтому грамотная медиация обычно предполагает взаимодействие медиатора с представителями сторон, но без смешения их функций.

Важной частью работы медиатора является помощь в оценке альтернатив. Стороны должны понимать, что произойдет, если соглашение не будет достигнуто: сколько будет стоить арбитраж, сколько времени займет судебное разбирательство, насколько реально взыскать присужденную сумму, какие репутационные потери возможны. Медиатор не обязан прогнозировать исход дела как судья, однако он может побуждать стороны к трезвой оценке своих позиций. Такой подход помогает участникам сравнить предлагаемые уступки не с идеальным результатом, а с реальными затратами и рисками продолжения конфликта.

Отдельное значение имеет работа медиатора с дисбалансом переговорных возможностей. В международном коммерческом споре одна сторона может обладать большим финансовым ресурсом, доступом к документам, сильной юридической командой или возможностью затягивать процесс. Медиатор не должен становиться представителем более слабой стороны, но он обязан следить за тем, чтобы процедура оставалась добровольной и осознанной. Если соглашение достигается вследствие давления, угрозы или фактического лишения стороны возможности понять его последствия, такой результат противоречит самой природе медиации.

Роль медиатора меняется по мере разви-

тия процедуры. В начале он больше занимается организацией и установлением доверия. На средней стадии — помогает сторонам выявить интересы, структурировать спорные вопросы и сформировать варианты решения. На завершающей стадии — содействует проверке исполнимости договоренностей и точности формулировок. Именно последняя стадия имеет особое значение для международных коммерческих споров: неясное соглашение может породить новый конфликт, а неисполнимое соглашение превращает успешные переговоры в формальный результат без практической ценности.

Сингапурская конвенция о медиации усиливает значение профессиональной роли медиатора, поскольку предусматривает международный режим для соглашений, достигнутых в результате медиации [6]. Для использования такого соглашения сторона должна представить не только подписанный текст, но и доказательство того, что соглашение действительно является результатом медиации [6]. Следовательно, добросовестная организация процедуры, фиксация участия медиатора и корректное оформление итогового документа приобретают не только деловое, но и юридическое значение.

Медиатор также выполняет функцию профилактики будущих споров. Хорошее медиативное соглашение не ограничивается общей фразой об отсутствии претензий. Оно должно определять конкретные действия сторон: суммы платежей, сроки, валюту, порядок передачи товара или документов, распределение расходов, последствия просрочки, применимое право и порядок разрешения споров из самого соглашения. Медиатор не составляет договор вместо юристов, но он может обратить внимание участников на пробелы и предложить проверить, одинаково ли стороны понимают каждое существенное условие.

В международных коммерческих спорах медиатору необходима межкультурная компетентность. Одна и та же форма поведения может по-разному восприниматься представителями разных деловых культур: прямой отказ может считаться нормальной ясностью или, наоборот, проявлением неуважения; длительная пауза может означать размышление или несогласие; требование детальной письменной фиксации может восприниматься как недоверие. Медиатор помогает сторонам не приписывать друг другу недобросовестность там, где причина конфликта связана с разными коммуникативными нормами.

Профессионализм медиатора проявляется и в выборе модели поведения. В одних спорах достаточно фасилитативного подхода, когда медиатор в основном организует коммуникацию и задает вопросы. В других случаях может потребоваться более активная оценка реалистичности предложений, особенно если стороны находятся в тупике. Однако даже при активной роли медиатор не должен превращаться в арбитра. Граница проходит там, где содействие поиску решения заменяется навязыванием результата. Для коммерческой медиации эта граница принципиальна, поскольку добровольность соглашения является основой его устойчивости.

Российское процессуальное законодательство и разъяснения Верховного Суда РФ исходят из того, что примирительные процедуры могут использоваться для мирного урегулирования спора и содействуют снижению конфликтности между сторонами [2; 3]. В этом контексте медиатор помогает реализовать не только частный интерес участников, но и более широкую задачу правопорядка: уменьшить нагрузку на суды, повысить культуру договорного поведения и стимулировать исполнение обязательств без принудительного вмешательства государства.

Вместе с тем роль медиатора имеет пределы. Он не может гарантировать достижение соглашения, не вправе принуждать сторону к уступкам и не должен обещать определенный правовой результат. Если стороны не готовы к добросовестному диалогу, скрывают информацию или используют медиацию только для затягивания времени, возможности медиатора ограничены. Поэтому эффективность процедуры зависит не только от профессионализма посредника, но и от реальной заинтересованности сторон в урегулировании конфликта.

Выбор медиатора в международном коммерческом споре сам по себе является важной стадией процедуры. Стороны обычно оценивают не только образование и опыт посредника, но и его специализацию, знание отрасли, языковые навыки, репутацию, способность работать с представителями разных юрисдикций и отсутствие конфликта интересов. Для споров из поставки, строительства, перевозки, IT-контрактов или лицензионных соглашений может быть важно, чтобы медиатор понимал экономическую логику соответствующего рынка. Это не означает, что медиатор должен решать технические вопросы вместо эксперта, но он должен понимать, какие обстоятельства действительно влияют на коммерческое решение сторон.

Особым инструментом медиатора являются индивидуальные встречи со сторонами. Они позволяют обсудить то, что участник не готов произнести в присутствии другой стороны: реальный предел уступок, опасения относительно исполнения, внутренние корпоративные ограничения, необходимость согласования решения с головной компанией или банком. Однако такие встречи требуют особой осторожности. Медиатор должен заранее объяснить правила конфиденциальности

и не раскрывать другой стороне сведения, полученные в закрытой беседе, без прямого согласия. Иначе инструмент доверия превращается в источник подозрений.

В современных условиях возрастает значение онлайн-медиации. Международные контрагенты не всегда могут быстро организовать личную встречу, особенно если спор связан с разными часовыми поясами, ограничениями поездок или высокой стоимостью участия представителей. Медиатор в онлайн-формате дополнительно отвечает за процессуальную ясность: проверку полномочий участников, порядок подключения, сохранение конфиденциальности, ведение отдельных виртуальных комнат, фиксацию промежуточных договоренностей. При правильной организации дистанционный формат не снижает ценность медиации, а делает ее более доступной для бизнеса.

Еще одна задача медиатора состоит в работе с эмоциональной стороной коммерческого конфликта. В предпринимательских отношениях эмоции часто скрыты за юридическими формулировками, но они реально влияют на переговоры: сторона может чувствовать себя обманутой, публично обвиненной или поставленной в зависимое положение. Медиатор не превращает коммерческий спор в психологическую консультацию, однако он помогает снизить уровень взаимного недоверия, чтобы участники могли вернуться к деловому обсуждению. Иногда именно это позволяет сторонам увидеть, что спор можно урегулировать без полного разрыва отношений.

Наконец, медиатор играет значимую роль в проверке устойчивости достигнутого результата. Перед подписанием соглашения важно убедиться, что стороны одинаково понимают его условия, имеют полномочия на подписание, осознают последствия нарушения и реально способны исполнить принятые обязательства. В международном споре это особенно важно из-за различий в корпоративных процедурах, требованиях к форме документов и способах подтверждения полномочий представителей. Если эти вопросы не проверены, даже разумное по содержанию соглашение может оказаться трудно исполнимым.

Таким образом, медиатор в международном коммерческом споре является центральной фигурой процедуры медиации, но не лицом, разрешающим спор властным образом. Его роль заключается в создании безопасного и структурированного пространства для переговоров, поддержании нейтральности и конфиденциальности, выявлении интересов сторон, управлении коммуникацией и содействии подготовке исполнимого соглашения. Чем сложнее трансграничный коммерческий конфликт, тем выше значение профессиональной компетентности медиатора. Именно поэтому развитие института медиации невозможно без формирования доверия к медиаторам, ясных этических стандартов и устойчивой практики включения медиационных механизмов в международные коммерческие договоры.

Список литературы:

[1] Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» // Собрание законодательства РФ. 2010. № 31. Ст. 4162.

[2] Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 № 95-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2002. № 30. Ст. 3012.

[3] Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 22.06.2021 № 18 «О некоторых вопросах применения судами положений процессуального законодательства о примирительных процедурах».

[4] UNCITRAL Model Law on International Commercial Mediation and International Settlement Agreements Resulting from Mediation, 2018. — URL: https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/modellaw/commercial_conciliation (дата обращения: 24.06.2026).

[5] UNCITRAL Conciliation Rules, 1980. — URL: https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/contractualtexts/conciliation (дата обращения: 24.06.2026).

[6] United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation (New York, 2018) (the Singapore Convention on Mediation). — URL: https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/conventions/international_settlement_agreements (дата обращения: 24.06.2026).

[7] Status: United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation // UNCITRAL. — URL: https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/conventions/international_settlement_agreements/status (дата обращения: 24.06.2026).

[8] Закон РФ от 07.07.1993 № 5338-1 «О международном коммерческом арбитраже» // Ведомости СНД и ВС РФ. 1993. № 32. Ст. 1240.

[9] Федеральный закон от 29.12.2015 № 382-ФЗ «Об арбитраже (третейском разбирательстве) в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2016. № 1 (часть I). Ст. 2.

[10] Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 3rd ed. New York: Penguin Books, 2011.

[11] Moore C. W. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

[12] Brown H., Marriott A. ADR Principles and

Practice. 3rd ed. London: Sweet & Maxwell, 2011.

References:

[1] Federal Law of 27.07.2010 No. 193-FZ "On an Alternative Dispute Settlement Procedure with the Participation of an Intermediary (Mediation Procedure) "// Collection of Legislation of the Russian Federation. 2010. № 31. Art. 4162.

[2] Arbitration Procedure Code of the Russian Federation No. 24.07.2002 dated 95-FZ // Collection of Legislation of the Russian Federation. 2002. № 30. Art. 3012.

[3] Resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation of 22.06.2021 No. 18 "On Certain Issues of Application by the Courts of the Provisions of Procedural Legislation on Conciliation Procedures.".

[4] UNCITRAL Model Law on International Commercial Mediation and International Settlement Agreements Resulting from Mediation, 2018. — URL: https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/modellaw/commercial_conciliation (дата обращения: 24.06.2026).

[5] UNCITRAL Conciliation Rules, 1980. — URL: https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/contractualtexts/conciliation (дата обращения: 24.06.2026).

[6] United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation (New York, 2018) (the Singapore Convention on Mediation). — URL: https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/conventions/international_settlement_agreements (дата обращения: 24.06.2026).

[7] Status: United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation // UNCITRAL. — URL: https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/conventions/international_settlement_agreements/status (дата обращения: 24.06.2026).

[8] Law of the Russian Federation of 07.07.1993 No. 5338-1 "On International Commercial Arbitration "// Vedomosti SND and Armed Forces of the Russian Federation. 1993. № 32. Art. 1240.

[9] Federal Law of 29.12.2015 No. 382-FZ "On Arbitration (Arbitration) in the Russian Federation "// Collection of Legislation of the Russian Federation. 2016. No. 1 (Part I). Art. 2.

[10] Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 3rd ed. New York: Penguin Books, 2011.

[11] Moore C. W. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

[12] Brown H., Marriott A. ADR Principles and Practice. 3rd ed. London: Sweet & Maxwell, 2011.

