

УДК: 352:330.341.2:316.48
JEL Classification: R11, R58, H83

ІНФРАСТРУКТУРНА МЕДІАЦІЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ СПІЛЬНОТ

САВРУК Олександр¹, МАЛЬЦЕВА Олена², ЄРЬОМЕНКО Галина³, ОМЕЛЬЧУК Валерій⁴

¹ Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0002-0342-2837>
savruk@ukma.edu.ua

² Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0009-0008-5904-1153>
o.maltseva@ukma.edu.ua

³ Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0009-0004-6799-0528>
g.yeromenko@ukma.edu.ua

⁴ Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0002-6512-7577>

Статтю присвячено аналізу інфраструктурної медіації як інструменту стратегічного управління соціально-економічним розвитком територіальних спільнот. Обґрунтовано, що інфраструктурні проекти, виступаючи каталізаторами економічного зростання та соціальних трансформацій, водночас породжують багаторівневі конфлікти між органами місцевого самоврядування, бізнесом, фінансовими інституціями, громадськими організаціями та жителями громад. Такі конфлікти мають складну структуру інтересів, часто включають приховані політичні та економічні мотиви, а їх затягування створює суттєві ризики для сталого розвитку територій.

У статті розкрито специфіку інфраструктурних медіацій як багатосторонніх процесів, що характеризуються асиметрією ресурсів і впливу сторін, невизначеністю повноважень представників та поєднанням публічних і конфіденційних форматів взаємодії. Особливу увагу приділено аналізу конфліктів інтересів у контексті стратегічного розвитку громад, зокрема рольовим конфліктам місцевих жителів, суперечності між короткостроковими та довгостроковими цілями розвитку, а також впливу індивідуальних інтересів лідерів груп на процес ухвалення рішень.

Запропоновано підхід до інтеграції інфраструктурної медіації у систему стратегічного управління, який передбачає ідентифікацію ключових стейкхолдерів, картування та пріоритизацію інтересів, виявлення спільних довгострокових цілей і використання гібридних форматів врегулювання. Наголошено, що медіаційні механізми можуть бути ефективними не лише на етапі врегулювання вже наявних конфліктів, а й у процесі формування та реалізації стратегій розвитку громад. Застосування інфраструктурної медіації сприяє зниженню конфліктності управлінських рішень, підвищенню рівня довіри між стейкхолдерами та мінімізації соціально-економічних ризиків реалізації інфраструктурних проектів. Зроблено висновок, що інфраструктурна медіація формує підґрунтя для інституційного розвитку громад та забезпечує більш стійку і збалансовану модель соціально-економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: інфраструктурна медіація; стратегічне управління; соціально-економічний розвиток; управління; стейкхолдери; конфлікт інтересів; сталий розвиток; інфраструктурні проекти.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-28>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 14.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 11.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026

© Саврук Олександр, Мальцева Олена, Єрьоменко Галина, Омельчук Валерій

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні процеси децентралізації, трансформації систем публічного управління та активізації інфраструктурного розвитку територій зумовлюють зростання кількості та складності конфліктів у сфері реалізації інфраструктурних проектів. Інфраструктура дедалі частіше виступає не лише як економічний ресурс, а й як простір перетину соціальних, екологічних, політичних та інституційних інтересів різних груп стейкхолдерів. У таких умовах традиційні управлінські та правові механізми врегулювання спорів часто виявляються малоефективними, зокрема через їхню тривалість, конфронтаційний характер та обмежену здатність враховувати багатовимірну природу інтересів учасників.

Практика реалізації інфраструктурних проектів у територіальних спільнотах свідчить, що нерозв'язані або затягнуті конфлікти призводять до зупинки проектів, втрати інвестицій, зниження рівня довіри до органів влади та загострення соціальної напруги. Водночас у системі стратегічного управління соціально-економічним розвитком громад конфлікти здебільшого розглядаються як побічний негативний чинник, а не як об'єкт цілеспрямованого управління. Це зумовлює

необхідність пошуку інструментів, здатних інтегрувати врегулювання конфліктів у стратегічні процеси розвитку територій.

У науковому вимірі проблема полягає у недостатній концептуалізації інфраструктурної медіації саме як інструменту стратегічного управління, а не виключно як альтернативного способу вирішення спорів. Попри наявність досліджень, присвячених медіації та управлінню конфліктами, залишається недостатньо опрацьованим питання її ролі у формуванні та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних спільнот.

У практичному аспекті актуальність проблеми зумовлена потребою органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадських інституцій у ефективних механізмах узгодження інтересів, зниження конфліктності управлінських рішень та забезпечення стійкої імплементації інфраструктурних проєктів. У цьому контексті інфраструктурна медіація розглядається як інструмент, що дозволяє поєднати стратегічні цілі розвитку з реальними інтересами стейкхолдерів, сприяючи підвищенню інституційної спроможності громад та сталості соціально-економічного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика переговорів, медіації та альтернативних способів врегулювання конфліктів займає важливе місце в сучасних наукових дослідженнях у сфері публічного управління та суспільних наук. Значна увага приділяється питанням досягнення консенсусу, управління конфліктними взаємодіями та пошуку ефективних механізмів узгодження інтересів сторін. Зокрема, у праці P. Fisher, W. Ury та B. Patton обґрунтовано принциповий підхід до ведення переговорів, що базується на орієнтації на інтереси сторін, а не на їх позиції, та спрямований на досягнення взаємовигідних домовленостей без ескалації конфлікту [1]. Даний підхід розглядається як універсальний інструмент для врегулювання як приватних, так і публічних спорів.

Окремий науковий напрям формують дослідження, присвячені медіації як інституціоналізованому механізму врегулювання конфліктів. У роботах С. Моог медіація трактується як структурований поетапний процес, що включає підготовку сторін, виявлення їх інтересів, формування альтернативних рішень і досягнення узгоджених домовленостей за участю нейтрального посередника [2]. Питання співвідношення медіації, арбітражу та інших форм альтернативного вирішення спорів узагальнено у дослідженнях С. Menkel-Meadow, де окреслено переваги та обмеження кожного з підходів залежно від типу конфлікту та рівня його складності [3].

Значний внесок у розвиток консенсусних підходів до врегулювання публічних спорів зроблено у працях L. Susskind та J. Cruikshank, які обґрунтовують доцільність застосування колаборативних моделей у багатосторонніх конфліктах із широким колом заінтересованих сторін [4]. У цьому ж контексті Р. Nealey розглядає колаборативне планування як управлінську парадигму, спрямовану на формування спільних рішень у фрагментованих суспільствах шляхом діалогу, партнерства та узгодження інтересів [5].

Теоретичні засади колаборативного врядування систематизовано у роботах С. Ansell та А. Gash, де визначено ключові умови ефективної спільної взаємодії, зокрема інклюзивність процесу, наявність довіри, фасилітацію та баланс влади між учасниками [6]. Фундаментальне значення для розуміння колективної дії має також інституційний підхід Е. Ostrom, яка доводить спроможність спільнот до самоорганізації та вироблення ефективних правил управління спільними ресурсами без надмірного централізованого втручання [7].

Нормативно-методичні аспекти застосування медіації у публічних конфліктах відображено в рекомендаціях Організації Об'єднаних Націй, де визначено базові принципи медіаційного процесу, зокрема добровільність, неупередженість, інклюзивність і відповідальність сторін за досягнення домовленостей [8]. Таким чином, проаналізовані наукові джерела формують ґрунтовну теоретичну основу для подальших досліджень переговорно-медіаційних та колаборативних механізмів у системі публічного управління, водночас актуалізуючи потребу їх адаптації до сучасних інституційних і суспільних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних механізмів використання інфраструктурної медіації як інструменту стратегічного управління соціально-економічним розвитком територіальних спільнот, а також визначення напрямів підвищення ефективності її інтеграції у процеси планування та реалізації інфраструктурних проєктів з метою забезпечення

сталого розвитку громад в умовах децентралізації та зростання соціально-економічної невизначеності.

Для досягнення поставленої мети у статті здійснюється комплексний аналіз сучасних наукових підходів до трактування сутності інфраструктурної медіації та її ролі у системі стратегічного управління соціально-економічним розвитком територіальних спільнот. У межах дослідження розглядаються особливості інфраструктурних конфліктів і специфіка багатосторонньої взаємодії стейкхолдерів у процесі реалізації інфраструктурних проєктів, що дозволяє виявити ключові чинники виникнення та загострення конфліктних ситуацій на місцевому рівні. На основі отриманих результатів формуються перспективні напрями вдосконалення управлінських механізмів із використанням інфраструктурної медіації як інструменту зниження конфліктності управлінських рішень, підвищення інституційної спроможності громад та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У сучасних наукових дослідженнях медіація розглядається переважно як альтернативний спосіб врегулювання конфліктів, що ґрунтується на добровільності участі сторін, нейтральності посередника та орієнтації на інтереси, а не на позиції учасників спору. Водночас у межах класичних підходів медіація найчастіше аналізується в контексті приватноправових або трудових відносин, тоді як її потенціал у сфері публічного управління та територіального розвитку залишається недостатньо розкритим та зумовлює необхідність розширення теоретичних рамок аналізу медіації з урахуванням складності сучасних соціально-економічних систем.

У наукових працях, присвячених управлінню розвитком територій, дедалі більше уваги приділяється конфліктам як невід'ємному елементу трансформаційних процесів. Інфраструктурні проєкти в цьому контексті розглядаються як точки концентрації суперечливих інтересів економічних, соціальних, екологічних і політичних акторів. Відповідно, інфраструктурна медіація починає трактуватися не лише як інструмент врегулювання окремих спорів, а як механізм координації багатосторонньої взаємодії у процесі реалізації стратегічних цілей розвитку територіальних спільнот. Окремий напрям наукових досліджень акцентує увагу на інституційному вимірі медіації. У цьому підході інфраструктурна медіація розглядається як елемент системи публічного управління, що сприяє підвищенню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та формуванню довіри між стейкхолдерами. Наголошується, що здатність громад ефективно управляти конфліктами безпосередньо впливає на успішність стратегічного планування та реалізації програм соціально-економічного розвитку. У межах стратегічного управління розвитком територіальних спільнот інфраструктурна медіація дедалі частіше розглядається як процес, що дозволяє інтегрувати різнорівневі інтереси у довгострокові стратегії розвитку. На відміну від адміністративних або судових механізмів, медіація орієнтована на пошук взаємовигідних рішень, що підвищує ймовірність їх подальшої імплементації, що особливо важливо для інфраструктурних проєктів, реалізація яких потребує тривалої взаємодії між численними учасниками.

У контексті переходу до мережових моделей стратегічного управління розвитком територіальних спільнот особливої актуальності набуває проблема конфліктів, що супроводжують реалізацію інфраструктурних рішень. Саме в межах інфраструктурних проєктів відбувається практична взаємодія різноманітних акторів мережового управління, інтереси яких часто є несумісними або суперечливими та зумовлює необхідність поглибленого аналізу природи та специфіки інфраструктурних конфліктів як ключового чинника, що визначає ефективність стратегічного управління розвитком територій.

Інфраструктурні конфлікти є особливим різновидом соціально-економічних конфліктів, що виникають у процесі планування, фінансування, будівництва та експлуатації об'єктів інфраструктури. Їх специфіка зумовлена поєднанням публічних і приватних інтересів, довгостроковим характером проєктів, високою капіталомісткістю та значним соціальним і екологічним впливом на територіальні спільноти. На відміну від локальних або міжособистісних конфліктів, інфраструктурні конфлікти мають системний характер і безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями розвитку територій.

Однією з ключових особливостей інфраструктурних конфліктів є їх багаторівнева структура. Конфлікти можуть виникати одночасно на кількох рівнях: між органами місцевого самоврядування та центральною владою, між бізнесом і громадою, усередині самих територіальних

спільнот, а також між різними групами економічних агентів. Така багатошаровість ускладнює ідентифікацію реальних джерел напруги та потребує застосування інструментів, здатних працювати з множинністю інтересів і центрів впливу. Важливою характеристикою інфраструктурних конфліктів є асиметрія ресурсів і владних повноважень між учасниками. Бізнес-структури та фінансові інституції, як правило, мають значні економічні ресурси, тоді як громади володіють обмеженими формальними важелями впливу, але можуть мобілізувати соціальний капітал і публічну підтримку. Органи місцевого самоврядування, у свою чергу, опиняються в ситуації подвійної ролі — як регулятори процесу та як зацікавлена сторона, відповідальна за соціально-економічний розвиток території.

Таблиця 1

Основні типи інфраструктурних конфліктів та їх характеристики

Тип конфлікту	Основні сторони	Характер інтересів	Потенційні наслідки
Економічний	Бізнес – громада	Прибуток vs якість життя	Затримка проєктів, протест
Інституційний	ОМС – держава	Повноваження, ресурси	Управлінські збої
Соціальний	Групи жителів	Зайнятість, безпека	Соціальна напруга
Екологічний	Бізнес – ГО	Природоохорона	Судові спори
Політичний	Політичні актори	Репутація, вплив	Маніпуляція конфліктом

*Джерело: розроблено авторами на основі [10-12]

Інфраструктурні проєкти за своєю природою є складними соціально-економічними системами, реалізація яких передбачає одночасну участь широкого кола стейкхолдерів. До них належать органи державної влади та місцевого самоврядування, бізнес-структури, фінансові інституції, громадські організації, експертне середовище, а також мешканці територіальних спільнот. Кожна з цих груп має власні інтереси, ресурси впливу та очікування щодо результатів проєкту, що зумовлює багатосторонній характер взаємодії та підвищує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. Особливістю багатосторонньої взаємодії в інфраструктурних проєктах є асиметрія ролей і повноважень стейкхолдерів. Органи місцевого самоврядування одночасно виступають як регулятори процесу, відповідальні за дотримання публічних інтересів, і як активні учасники, зацікавлені у соціально-економічному розвитку території. Бізнес-структури, у свою чергу, орієнтовані на економічну ефективність і мінімізацію ризиків, тоді як громади акцентують увагу на питаннях якості життя, екологічної безпеки та соціальної справедливості. Така різноспрямованість інтересів ускладнює процес узгодження рішень і потребує спеціальних механізмів координації.

Важливим чинником багатосторонньої взаємодії є поєднання формальних і неформальних каналів комунікації. Формальні механізми, такі як публічні слухання, робочі групи, стратегічні сесії або консультації з громадськістю, часто доповнюються неформальними контактами між ключовими акторами. Саме на неформальному рівні нерідко відбувається узгодження позицій, що визначає подальший перебіг проєкту. Водночас домінування неформальних домовленостей за відсутності прозорих процедур може посилювати недовіру між стейкхолдерами та загострювати конфлікти. У таких умовах зростає значення інфраструктурної медіації як інструменту структурування багатосторонньої взаємодії. Медіація дозволяє створити нейтральний простір для діалогу, у межах якого інтереси різних стейкхолдерів можуть бути ідентифіковані, артикульовані та інтегровані у спільне бачення реалізації інфраструктурного проєкту. На відміну від адміністративних або судових процедур, медіаційний підхід орієнтований на довгострокову співпрацю та збереження відносин між учасниками. Взаємодія стейкхолдерів в інфраструктурному проєкті є складним, багаторівневим і динамічним процесом, що безпосередньо впливає на успішність реалізації стратегічних цілей розвитку територіальних спільнот. Ефективне управління такою взаємодією потребує переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного використання інструментів координації та медіації, здатних забезпечити баланс інтересів, знизити конфліктність і підвищити стійкість інфраструктурних проєктів у довгостроковій перспективі [12].

В умовах зростаючої складності соціально-економічних процесів та множинності інтересів стейкхолдерів інфраструктурна медіація набуває значення не лише інструменту врегулювання конфліктів, а й елементу системи стратегічного управління розвитком територіальних спільнот. Перспективним напрямом удосконалення управлінських механізмів є інституціоналізація медіації на місцевому та регіональному рівнях, зокрема через закріплення медіаційних процедур у стратегіях розвитку громад, програмах реалізації інфраструктурних проєктів та регламентах

діяльності органів місцевого самоврядування. Такий підхід сприяє переходу від реактивного реагування на конфлікти до їх проактивного управління [13-14].

Важливим напрямом удосконалення є інтеграція інфраструктурної медіації у процеси стратегічного та просторового планування. Залучення медіаційних підходів на ранніх етапах формування інфраструктурних рішень дозволяє виявити потенційні конфлікти інтересів ще до початку реалізації проєктів, мінімізувати ризики соціального спротиву та підвищити якість управлінських рішень. У довгостроковій перспективі це забезпечує більшу узгодженість між стратегічними цілями розвитку громад і реальними потребами та очікуваннями населення.

Окремої уваги потребує розвиток інституційної спроможності громад у сфері управління конфліктами. Перспективним є формування локальних медіаційних платформ або центрів, здатних забезпечувати професійний супровід інфраструктурних проєктів. Підвищення компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування та представників громад у сфері медіації сприяє розвитку культури діалогу, зміцненню довіри між стейкхолдерами та зниженню залежності від зовнішніх конфліктних інтервенцій.

Удосконалення управлінських механізмів також передбачає використання гібридних форматів врегулювання, які поєднують інфраструктурну медіацію з іншими інструментами публічного управління, зокрема стратегічними консультаціями, фасилітацією, громадськими слуханнями та арбітражними процедурами. Така комбінація дозволяє враховувати як інтереси сторін, так і вимоги законодавства, забезпечуючи баланс між гнучкістю управлінських рішень і правовою визначеністю (табл. 2).

Таблиця 2

**Перспективні напрями використання
інфраструктурної медіації в управлінні розвитком громад**

Напрямок удосконалення	Управлінський ефект	Довгостроковий результат
Інституціоналізація медіації	Зниження конфліктності рішень	Підвищення довіри
Інтеграція у стратегічне планування	Узгодження інтересів	Стійка реалізація проєктів
Розвиток медіаційних компетенцій	Професіоналізація управління	Інституційна спроможність
Гібридні формати врегулювання	Гнучкість механізмів	Правова та соціальна стабільність
Залучення громади	Легітимність рішень	Соціальна згуртованість

*Джерело: розроблено авторами на основі [11]

Перспективним напрямом є також посилення участі територіальних спільнот у процесах ухвалення інфраструктурних рішень через медіаційні механізми. Активне залучення мешканців до обговорення альтернативних сценаріїв розвитку підвищує легітимність управлінських рішень та сприяє формуванню спільної відповідальності за результати реалізації проєктів, що особливо важливо для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в умовах довготривалих трансформацій. Удосконалення управлінських механізмів із використанням інфраструктурної медіації дозволяє перейти від фрагментарного врегулювання конфліктів до системного управління розвитком територіальних спільнот. Інфраструктурна медіація, інтегрована у стратегічне управління, сприяє зниженню конфліктності управлінських рішень, підвищенню інституційної спроможності громад та формуванню передумов для сталого соціально-економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обґрунтовано доцільність розгляду інфраструктурної медіації як інтегрованого інструменту стратегічного управління соціально-економічним розвитком територіальних спільнот. Доведено, що в умовах зростаючої складності управлінських процесів, множинності інтересів стейкхолдерів та високого рівня конфліктності інфраструктурних рішень традиційні адміністративні й правові механізми врегулювання конфліктів є недостатньо ефективними для забезпечення сталого розвитку територій. У процесі дослідження встановлено, що інфраструктурні конфлікти мають системний і багаторівневий характер та безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями розвитку громад. Багатостороння взаємодія стейкхолдерів у межах інфраструктурних проєктів формується у вигляді мережових взаємозв'язків, що зумовлює необхідність застосування гнучких механізмів координації та діалогу. Інфраструктурна медіація в цьому контексті дозволяє перевести конфліктну взаємодію у площину керованого процесу, орієнтованого на узгодження довгострокових інтересів розвитку. З'ясовано, що інтеграція інфраструктурної медіації у систему

стратегічного управління сприяє зниженню конфліктності управлінських рішень, підвищенню рівня довіри між ключовими стейкхолдерами та посиленню інституційної спроможності територіальних спільнот. Використання медіаційних підходів на етапах стратегічного планування та реалізації інфраструктурних проєктів підвищує ймовірність їх успішної імплементації та забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів органами місцевого самоврядування, регіональними управлінськими структурами та іншими учасниками інфраструктурних проєктів для вдосконалення механізмів управління конфліктами та підвищення якості управлінських рішень у сфері розвитку територій.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з поглибленим аналізом інституційних моделей впровадження інфраструктурної медіації на місцевому та регіональному рівнях, оцінкою ефективності медіаційних механізмів у конкретних інфраструктурних проєктах, а також з вивченням можливостей поєднання медіації з іншими інструментами публічного управління та стратегічного планування. Окремим напрямом подальших досліджень є аналіз ролі інфраструктурної медіації у процесах відновлення та трансформації територіальних спільнот в умовах довгострокових соціально-економічних викликів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Fisher R., Ury W., Patton B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.* – New York: Penguin Books, 2011.
2. Moore C. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict.* – San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
3. Menkel-Meadow C. Mediation, Arbitration, and Alternative Dispute Resolution // *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy.* – New York: CRC Press, 2016.
4. Susskind L., Cruikshank J. *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes.* – New York: Basic Books, 2006.
5. Healey P. *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies.* – London: Palgrave Macmillan, 2006.
6. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice // *Journal of Public Administration Research and Theory.* – 2008. – Vol. 18(4). – P. 543–571.
7. Ostrom E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action.* – Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
8. United Nations. *Guidance on Mediation.* – New York: United Nations, 2012.
9. Кравченко В. І. Публічне управління та місцеве самоврядування в умовах децентралізації. – Київ: НАДУ, 2018.
10. Бобровська О. Ю. Стратегічне управління розвитком територіальних громад. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019.
11. Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком територіальних громад: теорія і практика. – Київ: Леста, 2020.
12. Лендсел М. О. Регіональна політика та механізми територіального розвитку. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2017.
13. Кравцова Т. М. Управління конфліктами в системі публічного управління // *Державне управління та місцеве самоврядування.* – 2020. – № 2. – С. 45–53.
14. Шаповал Р. А. Медіація як інструмент врегулювання публічно-правових спорів // *Юридична наука.* – 2021. – № 4. – С. 98–105.

REFERENCES:

1. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in.* New York, NY: Penguin Books.
2. Moore, C. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
3. Menkel-Meadow, C. (2016). Mediation, arbitration, and alternative dispute resolution. In *Encyclopedia of public administration and public policy.* New York, NY: CRC Press.
4. Susskind, L., & Cruikshank, J. (2006). *Breaking the impasse: Consensual approaches to resolving public disputes.* New York, NY: Basic Books.
5. Healey, P. (2006). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies.* London: Palgrave Macmillan.
6. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.

7. Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
8. United Nations. (2012). *Guidance on mediation*. New York, NY: United Nations.
9. Kravchenko, V. I. (2018). *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia v umovakh detsentralizatsii* [Public administration and local self-government under decentralization]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
10. Bobrovska, O. Yu. (2019). *Stratehichne upravlinnia rozvytkom terytorialnykh hromad* [Strategic management of territorial community development]. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
11. Kuibida, V. S., & Tkachuk, A. F. (2020). *Upravlinnia rozvytkom terytorialnykh hromad: teoriia i praktyka* [Management of territorial community development: theory and practice]. Kyiv: Lesta [in Ukrainian].
12. Lendiel, M. O. (2017). *Rehionalna polityka ta mekhanizmy terytorialnoho rozvytku* [Regional policy and mechanisms of territorial development]. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv [in Ukrainian].
13. Kravtsova, T. M. (2020). *Upravlinnia konfliktamy v systemi publichnoho upravlinnia* [Conflict management in the public administration system]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public Administration and Local Government*, 2, 45–53 [in Ukrainian].
14. Shapoval, R. A. (2021). *Mediatsiia yak instrument vrehuliuvannia publichno-pravovykh sporiv* [Mediation as an instrument for resolving public-law disputes]. *Yurydychna nauka – Legal Science*, 4, 98–105 [in Ukrainian].

INFRASTRUCTURE MEDIATION IN STRATEGIC MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF COMMUNITIES

SAVRUK Oleksandr, MALTSEVA Olena, YEROMENKO Galyna, OMELCHUK Valerii
National University of Kyiv-Mohyla Academy

The article is devoted to the analysis of infrastructure mediation as an instrument of strategic management of the socio-economic development of territorial communities. It is substantiated that infrastructure projects, while acting as catalysts for economic growth and social transformation, simultaneously generate multi-level conflicts among local self-government bodies, business entities, financial institutions, civil society organizations, and community residents. Such conflicts are characterized by a complex structure of interests, often including hidden political and economic motives, and their prolongation creates significant risks for the sustainable development of territories.

The article reveals the specifics of infrastructure mediation as a multi-party process characterized by asymmetry of resources and influence among the parties, uncertainty of representatives' mandates, and the combination of public and confidential interaction formats. Particular attention is paid to the analysis of conflicts of interest in the context of the strategic development of communities, including role conflicts of local residents, contradictions between short-term and long-term development objectives, as well as the influence of individual interests of group leaders on decision-making processes.

An approach to integrating infrastructure mediation into the system of strategic management is proposed, which includes the identification of key stakeholders, mapping and prioritization of interests, identification of shared long-term goals, and the use of hybrid dispute resolution formats. It is emphasized that mediation mechanisms can be effective not only at the stage of resolving existing conflicts but also during the formulation and implementation of community development strategies. The application of infrastructure mediation contributes to reducing the conflict potential of managerial decisions, increasing the level of trust among stakeholders, and minimizing the socio-economic risks associated with the implementation of infrastructure projects. It is concluded that infrastructure mediation forms a foundation for the institutional development of communities and ensures a more sustainable and balanced model of socio-economic development in the long term.

Keywords: infrastructure mediation; strategic management; socio-economic development; governance; stakeholders; conflict of interest; sustainable development; infrastructure projects.