



DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2\(34\)-020](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-020)

УДК 005.8:005.42:334.012.64:69

JEL D74, L14, L22, M10, O22

Вікторія Василівна ГОНЧАР

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

 <http://orcid.org/0000-0002-8765-6656>
gonchar.viktoryia@kneu.edu.ua

Олександр Володимирович КАЛІНІН

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

 <http://orcid.org/0000-0001-5238-0525>
kalinin.oleksandr@kneu.edu.ua

**ЕКОСИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЄКТНОМУ
МЕНЕДЖМЕНТІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ**

***Анотація.** У статті обґрунтовано актуальність екосистемного управління конфліктами в проєктному менеджменті девелоперських компаній в умовах зростання складності проєктів і щільності взаємодій стейкхолдерів. Уточнено зміст і межі поняття «екосистемне управління конфліктами» як системи рішень, правил і процедур попередження, раннього виявлення, керованої ескалації та врегулювання конфліктів у мережі взаємозалежних учасників. Систематизовано джерела конфліктів і конфліктогенні залежності за п'ятьма рівнями: контрактним, даних та інформації, ресурсним, інституційним, комунікаційно-координаційним, із виокремленням ранніх індикаторів ескалації. Запропоновано методологію формування інструментарію, що інтегрує рольову архітектуру, контур раннього попередження, регламент ескалації та контур врегулювання і фіксації результатів, придатну для включення в корпоративні регламенти й проєктні контури управління.*



Ключові слова: екосистема, проєктний менеджмент, управління конфліктами, інструментарій, екосистемне управління, девелоперська компанія, стейкхолдери.

Вступ. Повномасштабна війна суттєво трансформувала український девелопмент і будівельний сектор, зробивши відновлення житла та інфраструктури ключовим фактором економічної стійкості й соціальної безпеки. Сукупні потреби відновлення та реконструкції в Україні в середньостроковій перспективі оцінюються у близько 524 млрд дол. США, причому житловий сектор формує майже 84 млрд дол. США від цих потреб [1]. Одночасно 13% житлового фонду зазнали пошкоджень або руйнувань, що вплинуло на понад 2,5 млн домогосподарств [1]. Для девелоперських компаній це означає одночасну роботу в умовах високих очікувань суспільства, дефіциту ресурсів, регуляторної динаміки та посилення вимог до прозорості, строків і якості проєктних рішень.

Попри воєнні ризики, будівельна активність демонструє відновлювальну динаміку: обсяг виконаних будівельних робіт у 2024 році зріс на 23,5% порівняно з 2023 роком і становив 204,7 млрд грн [2]. У січні–липні 2025 року обсяг виконаних робіт також збільшився (за повідомленням на основі даних офіційної статистики) — до 117,7 млрд грн [3]. Зростання портфелів проєктів, паралельність реалізації, змішані моделі фінансування та багатоканальні закупівлі підвищують щільність взаємодій між учасниками, а отже — і ймовірність конфліктів як у внутрішньоорганізаційному середовищі, так і на міжорганізаційному рівні.

У практиці проєктного менеджменту конфлікти дедалі частіше виступають не «винятком», а типовою управлінською ситуацією, яка потребує системних процедур раннього виявлення, профілактики та врегулювання. Дані глобального опитування в межах професійного звіту з проєктного менеджменту фіксують, що серед тактик реагування на «вузькі місця» проєкту 75% респондентів використовують ескалацію питань на вищій рівень управління, 56% — фокусуються на врегулюванні конфліктів між організаційними пріоритетами, а 49% — на врегулюванні конфліктів між членами команди [4]. Такі показники вказують на масштабність проблематики: конфлікти є суттєвим «вузлом» управління, який безпосередньо впливає на строки, бюджет, якість, безперервність робіт і довіру стейкхолдерів.

Для девелоперських компаній конфліктність посилюється «екосистемною» природою їхньої діяльності: проєкт реалізується як взаємопов'язана мережа замовника/інвестора, генпідрядника та субпідрядників, проєктувальників, постачальників, фінансових установ, страхових компаній, регуляторів, органів місцевого самоврядування та кінцевих споживачів. У таких умовах конфлікти часто мають змішану природу (інтереси–ресурси–



інтерпретації договору–комунікації–дані), а їх наслідки можуть виходити за межі одного контракту, впливаючи на репутацію компанії та стабільність усієї ланки постачання. Додатково загальносвітові тенденції вказують, що попри певні коливання частоти спорів, складність і вартісність конфліктних ситуацій у будівництві зростають через технологічну інтеграцію, еволюцію контрактних рамок, вимоги сталості та вразливість ланцюгів постачання [5].

У цьому контексті актуалізується потреба в екосистемному управлінні конфліктами як прикладному підході, що зміщує акцент із реактивного «гасіння» суперечностей на проактивне проектування правил взаємодії: узгодження ролей і відповідальності, стандартизацію комунікацій і даних, механізми раннього попередження, процедури ескалації, медіації та спільного прийняття рішень. Метою статті є обґрунтування прикладних засад екосистемного управління конфліктами в проєктному менеджменті девелоперських компаній та визначення інструментів, які можуть бути інтегровані в корпоративні регламенти й проєктні контури управління для підвищення результативності реалізації девелоперських проєктів в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасному проєктному менеджменті девелоперських компаній конфлікти дедалі частіше розглядаються не як «інциденти комунікації», а як системний наслідок багатосторонньої взаємозалежності учасників проєкту. Це підтверджує міжнародна аналітика спорів у будівництві: звіти Arcadis фіксують сталі тренди щодо значної тривалості та вартості будівельних спорів і пов'язують ескалацію конфліктів із недосконалим контрактним адмініструванням, нечіткістю вимог, змінами обсягів, дефіцитом координації та швидкістю прийняття рішень у складних ланцюгах взаємодії [6; 7]. Прикладна лінія досліджень у сфері попередження конфліктів зміщується від «реактивного врегулювання» до превентивних механізмів: раннього попередження, протоколів ескалації, прозорої доказової бази змін, а також процедур «нейтральної третьої сторони» й інструментів. Відповідні підходи систематизуються у практичних матеріалах із запобігання конфліктам [8; 9] та в рекомендаціях щодо попередження конфліктів у контрактах [10]. Окремий, швидко зростаючий пласт публікацій стосується того, як цифрові інструменти знижують конфліктність через підвищення прозорості та узгодженості даних. Зокрема, показано, що BIM (як спільне інформаційне середовище) може бути використаний як проактивний інструмент уникнення спорів завдяки зменшенню неоднозначності специфікацій, покращенню координації та керованості змін [11].

Теоретико-методологічну основу для «екосистемного» бачення взаємодії учасників проєкту формують дослідження зі стейкхолдер-менеджменту у великих і мегапроєктах, де доведено, що успішність проєкту визначається не лише якістю планування, а й здатністю керувати інтересами, впливом і



взаємозалежностями стейкхолдерів упродовж життєвого циклу проєкту [12]. Паралельно формується корпус робіт, які узагальнюють, як саме поняття «екосистеми» операціоналізується в дослідженнях з управління будівництвом і міським розвитком, демонструючи його релевантність для аналізу координації багатьох акторів і колективного створення цінності [13].

У стратегічному менеджменті екосистема трактується як структура взаємодоповнених ролей і діяльностей, що має чітку «граматику» (акторні ролі, інтерфейси, узгодженість внесків) і є придатною для управлінського дизайну [14]. Водночас сучасні огляди підкреслюють необхідність поєднання «структурного» погляду на екосистему з «еволюційним/коелеволюційним», що особливо важливо для девелопменту, де конфлікти часто виникають на стику змін, адаптації та перерозподілу відповідальності між сторонами [15].

Для прикладного поля проєктного менеджменту релевантними є й узагальнення професійної спільноти: сучасні глобальні огляди РМІ підкреслюють зростання вимог до бізнес-орієнтованості, узгодження інтересів та стейкхолдерної взаємодії як чинників результативності проєктів [16].

Важливо, що в українському науковому дискурсі вже сформовано суттєвий доробок, який прямо підсилює «екосистемну» логіку. Запропоновано полікритеріальні підходи до адміністрування діяльності підприємств-стейкхолдерів будівельних проєктів [18], розкрито економіко-управлінські імперативи розвитку девелопменту в умовах цифрової трансформації операційних систем стейкхолдерів [19], а також концептуалізовано цифрову екосистему у будівельному девелопменті як нове середовище взаємодії та управлінських імперативів [17, 20]. Додатково українські дослідження з цифрової трансформації будівництва акцентують на механізмах взаємодії бізнесу, науки та держави як системній умові прискорення цифровізації галузі [21]. У сукупності ці праці дають базу для переходу від «управління конфліктами між сторонами контракту» до екосистемного управління конфліктами як керування конфліктогенними вузлами взаємозалежності у проєктному контурі девелопера, що й формує наукову нішу обраної теми.

Постановка завдання. Попри наявність ґрунтовного масиву досліджень щодо причин і наслідків будівельних спорів та інструментів їх запобігання [6–11], а також розроблених підходів до управління стейкхолдерами й цифрової трансформації у будівельному девелопменті [12–20], у науковій та прикладній площині зберігається прогалина: недостатньо формалізовано цілісну прикладну модель екосистемного управління конфліктами саме в контурі проєктного менеджменту девелоперських компаній, яка б поєднувала ідентифікацію конфліктогенних вузлів у мережі учасників, регламентовані процедури раннього попередження та ескалації, контрактно-інституційні механізми уникнення спорів і цифрові інструменти прозорості взаємодії як чинник зниження конфліктності протягом усього життєвого циклу проєкту. У зв'язку з цим метою

статті є обґрунтування та розроблення прикладних засад екосистемного управління конфліктами в проєктному менеджменті девелоперських компаній. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: (1) уточнити зміст і межі поняття «екосистемне управління конфліктами» в девелоперських проєктах; (2) систематизувати типові джерела конфліктів і конфліктогенних залежностей у стейкхолдер-екосистемі девелопера; (3) сформулювати інструментарій раннього виявлення, профілактики, ескалації та врегулювання конфліктів із прив'язкою до проєктних ролей і управлінських регламентів; (4) визначити можливості інтеграції контрактно-інституційних та цифрових механізмів у практику проєктного менеджменту девелоперських компаній з орієнтацією на зниження ризиків строків, бюджету та якості.

Результати. У сучасних умовах ускладнення девелоперських проєктів та зростання щільності взаємодій між їх учасниками підвищується значущість екосистемного управління. Конфліктність у такому середовищі дедалі частіше має мережеву, міжорганізаційну природу, оскільки проєкт реалізується як система взаємозалежних акторів, контрактів, ресурсів і даних, де неузгодженість вимог, змін чи рішень транслюється ланцюгом взаємодій і безпосередньо впливає на строки, бюджет та якість. У таких умовах традиційні підходи до конфлікт-менеджменту, зосереджені переважно на внутрішньокомандних суперечностях або окремому контракті, є недостатніми для виявлення системних конфліктогенних залежностей і визначення управлінських точок впливу, придатних для регламентації на рівні девелоперської компанії. Відтак первинним науково-методологічним кроком виступає уточнення змісту і меж ключових понять, що описують конфлікти як керований процес у стейкхолдер-екосистемі девелоперського проєкту.

У дослідженнях з управління стейкхолдерами мегапроєктів підкреслюється, що результативність визначається не лише плануванням, а й здатністю керувати інтересами, впливом, очікуваннями та взаємозалежностями сторін упродовж життєвого циклу проєкту, що є прямою передумовою конфліктів і їх ескалації [12]. Науковці описують перехід від лінійної логіки «замовник–підрядник» до багатосуб'єктних конфігурацій, де виникнення конфліктів пов'язується з вузлами координації, взаємодоповнюваності та розподілу ролей [13]. У стратегічному менеджменті екосистема розглядається як структурований набір взаємопов'язаних акторів і діяльностей, що потребує узгодження внесків і керування залежностями, а поєднання «структурного» та «коеволюційного» поглядів акцентує, що конфлікти часто виникають на стику адаптації, змін і перерозподілу відповідальності між сторонами [14; 15]. У площині українських досліджень девелопменту та управління складними будівельними системами аргументовано розвивається підхід до адміністрування діяльності підприємств-стейкхолдерів, а також показано, що цифрова



трансформація операційних систем стейкхолдерів і формування цифрової екосистеми девелопменту посилюють потребу в узгодженні рішень і процедур взаємодії, що безпосередньо пов'язано з конфліктогенністю [17–21].

Таким чином, екосистемне управління конфліктами в проектному менеджменті девелоперських компаній доцільно визначати як цілеспрямовану систему управлінських рішень, правил і процедур, спрямованих на попередження, раннє виявлення, керування ескалацією та врегулювання конфліктів між взаємозалежними учасниками девелоперського проекту в межах єдиної стейкхолдер-екосистеми, з фокусом на збереження строків, бюджету, якості та легітимності проекту. «Екосистемність» цього підходу проявляється у тому, що конфлікт трактується не як епізод внутрішньокорпоративної взаємодії, а як міжорганізаційна ситуація, зумовлена структурою залежностей у мережі ролей, контрактів, ресурсів, даних та управлінських рішень; відповідно, ключовими стають узгоджені правила взаємодії, чітко визначені точки стику процесів і стандартизовані процедури реагування, що діють для всіх сторін проекту.

Об'єктом такого управління виступають конфліктні ситуації та загальна конфліктогенність взаємодії в межах девелоперського проекту — від ранніх розбіжностей у вимогах і трактуванні рішень до претензій та спорів. Суб'єктами управління є девелопер як інтегратор і координатор, а також замовник/інвестор, проектувальники, генпідрядник і субпідрядники, постачальники, фінансові й страхові інституції, регуляторні та контролюючі органи, органи місцевого самоврядування та громади. Предмет управління охоплює узгодження інтересів і очікувань сторін, розподіл ролей і відповідальності, управління інформацією та даними, управління змінами, координацію ресурсів і календарних планів, а також комунікаційні правила й процедури ескалації та прийняття рішень.

Межі застосування поняття доцільно окреслити через типові домени девелоперських конфліктів, які належать до сфери проектного менеджменту: конфлікти щодо вимог, обсягу робіт, графіків, кошторису та якості; конфлікти щодо проектною документації, погоджень, дозволів і відповідності нормам; конфлікти в ланцюгах постачання; конфлікти відповідальності в умовах змін та форс-мажорів; конфлікти, що виникають через комунікаційні розриви й неоднозначність даних. Водночас поза межами даного визначення залишаються суто кадрові конфлікти, що не пов'язані з контуром управління проектом, а також порушення кримінально-правового характеру (шахрайство, корупційні практики), які належать до площини комплаєнсу та правоохоронного реагування; макроризики воєнного часу розглядаються лише як контекст, що підсилює конфліктність, але не як безпосередній предмет управлінського моделювання.

Очікуваним результатом екосистемного управління конфліктами є не «відсутність суперечностей», а їх керуваність: зниження ймовірності ескалації розбіжностей до претензій і спорів, скорочення часу узгоджень, підвищення



доказовості управлінських рішень і контрольованості змін, а також збереження керованості строків, бюджету та якості девелоперського проєкту на всьому його життєвому циклі.

Систематизація джерел конфліктів у девелоперських проєктах потребує формалізації, оскільки конфліктність формується не стільки окремими подіями, скільки сукупністю взаємозалежностей між учасниками проєкту. Для прикладного використання в проєктному менеджменті доцільно структурувати конфліктогенні залежності за рівнями управління, що відображають ключові «зони стику» відповідальності та рішень: контрактний рівень, рівень даних і інформації, ресурсний рівень, інституційний рівень, а також комунікаційно-координаційний рівень. Така класифікація дає можливість не лише описати типові джерела конфліктів, а й визначити ранні індикатори їх ескалації та найбільш поширені форми прояву, що є необхідним підґрунтям для розроблення регламентів раннього попередження й процедур врегулювання. В табл. 1 узагальнюється структурна класифікація конфліктогенних залежностей у стейкхолдер-екосистемі девелопера.

Таблиця 1

Структурна класифікація конфліктогенних залежностей у стейкхолдер-екосистемі девелопера

Рівень	Типові джерела конфліктів	Конфліктогенні залежності	Ранні індикатори ескалації	Типова форма прояву
Контрактний	нечіткість або неповнота обсягу робіт; суперечливість вимог; зміни обсягу та порядок їх погодження; зобов'язання за графіком і відповідальність за затримки; умови платежів, авансування, гарантій; розподіл ризиків і форс-мажор; критерії якості та приймання	залежність між правом ініціювати зміну, обов'язком виконання та підставами оплати; залежність відповідальності сторін у разі затримок; залежність розподілу ризику від компенсаційних умов договору	збільшення кількості запитів щодо тлумачення умов договору; відмова підписувати акти; накопичення незгоджених змін; зростання кількості претензійних листів	претензії щодо оплати та строків; спір щодо обсягу робіт; конфлікт тлумачення умов договору; вимога компенсації
Дані та інформація	різні версії проєктної документації; відсутність єдиного джерела даних; помилки та незгодженості креслень;	залежність правильності рішень від якості даних; залежність відповідальності від володіння даними та їх	зростання кількості запитів на уточнення; повторне погодження раніше узгоджених	спір щодо відповідальності за помилки; зупинка робіт через неоднозначність документації;



	недостатність вихідних даних; розбіжності між інформаційною моделлю та робочими кресленнями; слабка дисципліна фіксації змін	актуальності; залежність виконання робіт від версійності документації	рішень; збільшення переробок; виникнення колізій на будівельному майданчику	взаємні звинувачення у неякісних вихідних даних
Ресурсний	дефіцит матеріалів, техніки, робочої сили; збої постачання і логістики; заміни матеріалів; конкуренція за ресурси між об'єктами портфеля; обмежені виробничі потужності підрядника; касові розриви	залежність фронту робіт від поставок; залежність мобілізації ресурсів від фінансування; залежність приймання робіт від відповідності матеріалів специфікаціям	відставання мобілізації від плану; простої бригад і техніки; зростання кількості термінових замін; паралельні закупівлі без узгодження	конфлікт щодо причин простою; спір про допустимість заміни матеріалів; претензії щодо зриву постачання або недостатньої мобілізації
Інституційний	затримки дозволів і погоджень; зауваження експертизи; зміни нормативних вимог і процедур; контрольні заходи; містобудівні обмеження; вимоги охорони праці та екологічні умови; позиція громади та суспільна прийнятність проекту	залежність старту або продовження робіт від дозвільних рішень; залежність кошторису і строків від змін регуляторних вимог; залежність безперервності виконання робіт від суспільної підтримки	зростання тривалості погоджень; збільшення кількості зауважень; приписи контролюючих органів; скарги; публічна напруга навколо проекту	конфлікт щодо відповідальності за дозвільні процедури; вимога переробки проектних рішень; зупинка робіт через регуляторні дії або суспільний спротив
Комунікаційно-координаційний	неузгодженість ролей і каналів взаємодії; відсутність процедур ескалації; несинхронізовані рішення між учасниками; відступ від формальних процедур; низька якість нарад і протоколювання; різні управлінські стилі	залежність виконання від швидкості комунікацій і рішень; залежність відповідальності від того, хто затвердив рішення; залежність правового статусу домовленостей від їх фіксації	повторюваність питань на нарадах; відсутність відповідальних і строків у протоколах; різні трактування домовленостей; затримка реагування на проблеми	взаємне блокування рішень; конфлікт щодо погоджень; зрив виконання через несвочасні відповіді; ескалація через кризу замість планової процедури

Джерело: сформовано авторами на основі [6-8, 14-17].

Побудована класифікація засвідчує, що конфлікти в девелоперських проєктах формуються як наслідок взаємопов'язаних залежностей на п'яти рівнях — контрактному, даних та інформації, ресурсному, інституційному, комунікаційно-координаційному — і в більшості випадків мають комбіновану природу, коли первинний тригер на одному рівні швидко породжує ускладнення на інших. Практично значущим результатом є виокремлення ранніх індикаторів ескалації, що дозволяє переходити від реактивного реагування до проактивного управління: фіксувати проблеми на стадії запитів на уточнення, накопичення неузгоджених змін, ознак ресурсних простоїв або дозвільних затримок, не доводячи ситуації до претензій і спорів.

Інструментарій екосистемного управління конфліктами в проєктному менеджменті девелоперських компаній доцільно розглядати не як набір окремих «шаблонів», а як методологічно узгоджену систему процедур, ролей, правил і інформаційних артефактів, що забезпечує керованість конфліктів на всьому життєвому циклі проєкту (рис. 1).



Рис. 1. Інструментарій екосистемного управління конфліктами

Джерело: сформовано авторами.

Такий інструментарій має будуватися на принципах: формалізації точок відповідальності, доказовості управлінських рішень, пріоритету раннього



попередження над реактивним реагуванням, стандартизації ескалації, а також інтеграції даних і комунікацій у єдину логіку управління.

Методологія розроблення і впровадження зазначеного інструментарію може бути реалізована послідовно у шість етапів: діагностика конфліктогенності стейкхолдер-екосистеми проєкту за п'ятьма рівнями, визначеними на попередньому кроці; нормування ролей і відповідальності в процесі роботи з конфліктами; проєктування механізмів раннього попередження через індикатори ескалації, правила фіксації фактів, стандарти управління змінами та актуальності даних; побудова механізму ескалації з рівнями, строками реагування та визначеними результатами на кожному рівні; стандартизація процедур врегулювання та фіксації домовленостей як управлінських рішень; контроль виконання й організаційне навчання на основі повторюваних причин конфліктів із подальшим коригуванням регламентів. Застосування цієї методології забезпечує формалізоване поле відповідальності, прогнозованість управлінських реакцій, зменшення частоти «кризових» ескалацій, підвищення узгодженості даних і рішень між учасниками, а також накопичення організаційного досвіду, необхідного для системного зниження конфліктогенності девелоперських проєктів у межах їх стейкхолдер-екосистеми [6–20].

У межах екосистемного управління конфліктами доцільно формувати узгоджений пакет документів, який працює як превентивний механізм і зменшує ймовірність ескалації розбіжностей до претензій та спорів: на старті проєкту встановлюються правила взаємодії й відповідальності через статут управління проєктом, матрицю ролей і повноважень, комунікаційний план, регламенти управління змінами, даними та прийняттям рішень, а також базові вимоги щодо якості, приймання і платежів; на етапі реалізації забезпечується керування конфліктогенних зон через постійно актуалізовані реєстри та журнали, зокрема реєстр змін, журнал версійності документації й управлінських рішень, реєстр ризиків і проблем, план-графік із правилами оновлення, план постачання та мобілізації, реєстр дозволів і погоджень, що підтримують доказовість рішень і єдиною «картину» проєкту для всіх учасників; при виникненні розбіжностей активуються процедури раннього попередження через стандарт технічних запитів на уточнення та фіксацію фактів, а при загрозі ескалації застосовується регламент ескалації з визначеними строками реакції та складом учасників, доповнений порядком розгляду розбіжностей і претензій, протоколами переговорів і врегулювання, а за потреби — визначеним у договорі механізмом залучення незалежних процедур врегулювання; завершальним елементом є документи контролю виконання домовленостей і організаційного навчання (підсумкові висновки щодо причин повторюваних конфліктів і коригування



регламентів), що забезпечує адаптацію системи управління та поступове зниження конфліктогенності стейкхолдер-екосистеми девелоперського проєкту.

Висновки. Узагальнення отриманих результатів засвідчує, що в умовах воєнної невизначеності, зростання портфелів відновлювальних проєктів і підвищення щільності взаємодій між учасниками девелопменту конфлікти набувають мережевої, міжорганізаційної природи та безпосередньо впливають на строки, бюджет, якість і легітимність проєктних рішень. Це обґрунтовує доцільність переходу від трактування конфлікту як епізодичної «комунікаційної проблеми» до розуміння його як прояву конфліктогенних залежностей у стейкхолдер-екосистемі девелопера, що потребує формалізованих правил взаємодії, доказовості управлінських рішень і стандартизованих процедур реагування. Науковим результатом є уточнення змісту та меж поняття «екосистемне управління конфліктами» у проєктному менеджменті девелоперських компаній із виокремленням об'єкта, суб'єктів і предмета управління та фіксацією того, що очікуваним результатом виступає не «відсутність суперечностей», а їх керованість через зниження імовірності ескалації до претензій і спорів та скорочення часу узгоджень. Практично значущим результатом є структурна класифікація конфліктогенних залежностей за п'ятьма рівнями управління — контрактним, даних та інформації, ресурсним, інституційним і комунікаційно-координаційним — яка дозволяє локалізувати типові джерела конфліктів і ранні індикатори ескалації, забезпечуючи підґрунтя для проактивного управління. Запропоновано методологічно узгоджений інструментарій екосистемного управління конфліктами як систему чотирьох взаємопов'язаних блоків — рольової архітектури, процедурного контуру раннього попередження і профілактики, регламенту ескалації та прийняття рішень, а також контуру врегулювання й фіксації результатів — і визначено послідовність його розроблення та впровадження у шість етапів, що забезпечує формалізацію відповідальності, прогнозованість управлінських реакцій і накопичення організаційного досвіду. Обґрунтовано, що зниження імовірності конфліктів підтримується формуванням узгодженого пакета проєктних документів і реєстрів, які стандартизують зміни, дані, рішення та ескалацію, забезпечуючи єдину картину проєкту для всіх сторін. Подальші напрями розвитку тематики доцільно пов'язати з емпіричною верифікацією запропонованої моделі на кейсах девелоперських компаній, визначенням показників ефективності управління конфліктами (час узгоджень, частота претензій, витрати на врегулювання, відхилення за строками й бюджетом) та адаптацією інструментарію до різних контрактних конфігурацій і рівнів цифрової зрілості проєктної екосистеми.



Список використаних джерел:

1. Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024 : report / The World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. — 2025. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2025-02/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf>
2. Будівництво в Україні у 2024 році збільшилося на 23% [Електронний ресурс]. — 2025. — Режим доступу: <https://fima.org.ua/budivnytstvo-v-ukrayini-u-2024-roczy-zbilshylosya-na-23/>
3. Construction work performed in Ukraine in January-July increased by 10% y/y [Електронний ресурс]. — 2025. — Режим доступу: <https://gmk.center/en/news/construction-work-performed-in-ukraine-in-january-july-increased-by-10-y-y/>
4. Pulse of the Profession 2025 / Project Management Institute. — 2025. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse_of_the_profession_2025-1.pdf
5. The State of Construction Disputes in 2025: Speed, Agility, and Adapting to Change [Електронний ресурс]. — 2025. — Режим доступу: https://www.cmaanet.org/sites/default/files/resource/State%20of%20Construction_0.pdf
6. Arcadis. *Construction Disputes in Motion: 15th Annual Construction Disputes Report 2025* [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://media.arcadis.com/-/media/project/arcadiscom/com/expertise/global/contract-solutions/2025/2025-15th-annual-construction-disputes-report-final-19jun25.pdf>
7. Arcadis. *Construction Disputes in the Digital Age: 14th Annual Construction Disputes Report 2024* [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://media.arcadis.com/-/media/project/arcadiscom/com/expertise/global/contract-solutions/14th-annual-construction-disputes-report-2024.pdf>
8. Jeremy Glover, Fenwick Elliott, Roxana Vornicu. *Dispute Avoidance and CAP: Conflict Avoidance Toolkit – avoiding conflicts and resolving emerging disputes in 2024* [Електронний ресурс]. 2024. URL: https://www.fenwickelliott.com/sites/default/files/2024_04_25_dispute_avoidance_and_cap_website.pdf
9. RICS. *Conflict avoidance and dispute resolution in construction* [Електронний ресурс]. 2024. URL: https://www.rics.org/content/dam/ricsglobal/documents/standards/Conflict-avoidance-and-dispute-resolution-in-construction_1st-edition.pdf



10. FIDIC. *FIDIC publishes new practice note on the appointment of dispute boards* [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://fidic.org/node/45229>
11. Tantawy, M., Kosbar, M. M., Nour, S. M., Mansour, N., Ehab, A. Leveraging BIM for Proactive Dispute Avoidance in Construction Projects. *Buildings*. 2025. Vol. 15(9). 1401. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings15091401>. MDPI
12. Mok, K. Y., Shen, G. Q., Yang, J. Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 33(2). P. 446–457. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.007>. research.polyu.edu.hk
13. Vigren, O. Ecosystems in construction management and urban development: a comprehensive review of conceptualizations and contributions. *Construction Management and Economics*. 2024. Vol. 42(2). P. 162–181. DOI: <https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2247496>.
14. Adner, R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(1). P. 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.
15. Hou, H., Shi, Y., et al. Ecosystem-as-structure and ecosystem-as-coevolution: A constructive examination. *Technovation*. 2021. Article 102193. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102193>.
16. Project Management Institute. *Pulse of the Profession® 2025* [Електронний ресурс]. 2025. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse_of_the_profession_2025-1.pdf
17. Gonchar V. V., Kalinin O. V. Construction Project Management in the Format of Multi-Project Public-Private Partnership. *Management of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals: collection of scientific papers / Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine*. Kyiv, 2024. P. 97-110. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.97-110>
18. Рижакова Г. М., Приходько Д. О., Поколенко В. О., Петруха Н. М. Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів проєктів. *Просторовий розвиток*. 2022. Вип. 1. С. 218–233. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.1.218-233>. URL: <https://spd.knuba.edu.ua/article/download/272818/268370>
19. Чуприна Х. М., Перелі Д. С., Кушнір О. О., Черненко М. О., Wang Y. Економіко-управлінські імперативи розвитку будівельного девелопменту в умовах цифрової трансформації операційних систем підприємств-стейкхолдерів. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 60. С. 209–220. DOI:



<https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.209-220>.

URL:

<https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-60/209-220.pdf>

20. Кричевська Ю. В., Рижакова Г. М., Шпаков А. В., Поколенко В. О., Приходько Д. О. Цифрова екосистема в будівельному девелопменті: концептуально-теоретичні аспекти трансформації та управлінські імперативи // Управління розвитком складних систем. 2024. № 60. С. 174–182. URL: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/download/323589/313799>

21. Беленкова О. Ю. Цифрова трансформація будівництва: механізм взаємодії бізнесу, науки, держави. *Будівельне виробництво*. 2019. № 66. С. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.36750/2524-2555.66.30-36>.

Viktoriya GONCHAR

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Kyiv, Ukraine

 <http://orcid.org/0000-0002-8765-6656>
gonchar.viktoryia@kneu.edu.ua

Oleksandr KALININ

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Kyiv, Ukraine

 <http://orcid.org/0000-0001-5238-0525>
kalinin.oleksandr@kneu.edu.ua

ECOSYSTEM-BASED CONFLICT MANAGEMENT IN PROJECT MANAGEMENT OF DEVELOPMENT COMPANIES

Abstract. *The article substantiates the relevance of an ecosystem approach to conflict management in the project management of development companies under conditions of increasing project complexity and growing interaction density among stakeholders. The study ymounifies the content and boundaries of the concept ecosystem-based conflict management as a coordinated system of managerial decisions, rules, and procedures aimed at preventing, early detecting, controlled escalating, and resolving conflicts within a network of interdependent project participants. Typical sources of conflicts and conflict-generating interdependencies are systematised across five management levels: contractual, data and information,*



resource, institutional, and communication-coordination. For each level, early escalation indicators are outlined to support proactive governance and timely managerial response. The paper also proposes a methodology for designing an integrated conflict management toolkit that combines four interconnected blocks: a role architecture that allocates accountability for fixation, classification, evidence building, escalation decisions, and follow-up control; a procedural early-warning and prevention loop based on criteria of discrepancies, response time requirements, fact-and-evidence standards, change control, and data/version discipline; an escalation and decision-making regulation that defines escalation levels, thresholds, response deadlines, and decision forums; and a settlement and results-fixation loop that standardises negotiation, agreement on changes, documentary validation of decisions, compliance monitoring, and organisational learning through updating rules based on recurring causes. The proposed framework is positioned as suitable for integration into corporate regulations and project governance routines to reduce schedule, budget, and quality risks throughout the project life cycle.

Keywords: *ecosystem; project management; conflict management; toolkit; ecosystem-based management; development company; stakeholders.*