

Фісуненко П.А.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Легостаєв І.М.

студент,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Fisunenکو Pavlo, Legostaev Ivan

Prydniprovskа State Academy of Civil Engineering and Architecture

МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В УПРАВЛІННІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИМИ ПРОЕКТАМИ

Стаття присвячена дослідженню існуючих моделей взаємодії зі стейкхолдерами в ході розробки та реалізації девелоперських проектів нерухомості. Розглянуто сутність девелопменту як управління інвестиційним проектом у сфері нерухомості, виявлені особливості девелопменту, виділено декілька стадій та етапів девелоперської діяльності. Обґрунтовано необхідність врахування інтересів стейкхолдерів в девелопменті, ціленаправленого залучення стейкхолдерів під час розробки та впровадження девелоперського проекту. Доведено, що з метою вдосконалення взаємодії зі стейкхолдерами, доцільно використовувати моделі, орієнтовані на покращення комунікацій, управління змінами та безпосередньо взаємин із ними. Проведена систематизація та запропоновано групування моделей взаємодії зі стейкхолдерами девелоперських проектів залежно від спрямованості взаємодії.

Ключові слова: модель, девелопмент, управління проектами, стейкхолдери, девелоперський проект, взаємодія, комунікація, управління змінами.

Постановка проблеми. Важливу роль у визначенні моделі взаємовідносин зі стейкхолдерами відіграє обраний інструментарій проектного управління. У світовій практиці налічується значна кількість корисних та дієвих моделей, що використовуються для покращення взаємодії зі стейкхолдерами при розробці та реалізації різних проектів. Девелоперському проекту, як правило, притаманні підприємницький характер, комплексність, оперативність, організаційно-контрольне спрямування, що у свою чергу вимагає особливого підходу до вибору моделі взаємодії з зацікавленими сторонами такого проекту. Тому вивчення питання ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами та обґрунтування застосування відповідної моделі взаємодії є актуальним та важливим з точки зору наукового значення та практичного впровадження. Це в свою чергу вимагає проведення відповідних досліджень, вироблення методичних підходів і науково обґрунтованих рекомендацій, використання яких дозволить істотно підвищити рівень ефективності процесів управління девелоперськими проектами в цілому та покращити відносини з зацікавленими сторонами зокрема.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток окремих аспектів взаємодії із зацікавленими сторонами внесли такі зарубіжні та вітчизняні учені, як Фрімен Е., Барні Дж., Білоконь А., Боен Г., Гросул В., Данселмі А., Мітчелл Р., Егл Б., Вуд. Д., Івахненко І., Мирошниченко Ю., Стахурська С., Ткачук С.,

Педько А., Шершньова З., Хіменко С. та ін. Різні аспекти девелопменту вивчали такі науковці як Азарова І., Кіщенко Т., Гусарова Л., Боліла Н. та інші.

Проте питання доцільності застосування тієї чи іншої моделі взаємодії із зацікавленими сторонами в процесі управління девелоперськими проектами потребує більш детального опрацювання.

Мета статті полягає в систематизації існуючих моделей взаємодії зі стейкхолдерами, їх групуванні та розробці рекомендацій щодо особливостей застосування при управлінні девелоперськими проектами нерухомості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління проектами є постійним процесом взаємодії, узгодження і вирішення протиріч в очікуваннях і вимогах зацікавлених сторін, складність яких залежить від сфери діяльності. Як правило, діяльність, яка пов'язана з розвитком територій і переведенням будь-якого типу нерухомості до нового використання, в англомовній літературі називається девелопмент.

Девелопмент (англ. development – розвиток) – область управління бізнесом, нерухомістю, будівництвом, яка є орієнтованою на збільшення вартості об'єктів і принесених ними доходів за допомогою урахування ситуації, що змінюється, оцінювання ризиків, використання можливостей розвитку, вдалого вкладення капіталу. Як зазначає Білоконь А., потреба суспільства в девелопменті нерухомості постійна,

оскільки технології, споживчі смаки і уявлення суспільства про якість середовища постійно змінюються [1, с. 16].

Із визначення випливає, що девелопмент – це вид діяльності, спрямований на якісне перетворення об'єктів нерухомості (земельних ділянок, будівель, споруд) з метою отримання максимальної прибутковості від використання територій [2, с. 111].

Як справедливо зазначають в своїй науковій праці Кіщенко Т., Гусарова Л., Боліла Н., девелопмент є своєрідною комплексною діяльністю у сферах інвестування, будівництва та нерухомості, яка починається ще з передпроектної стадії та стадії проектування, охоплює безпосередньо будівництво, і, крім того, передбачає контроль за експлуатацією після реалізації об'єкта [3].

Враховуючи наведені вище особливості девелопменту, можна виділити декілька стадій та етапів девелоперської діяльності (рис. 1).

В процесі такої діяльності можуть перетинатися безліч інтересів і цілей різних зацікавлених груп осіб

(стейкхолдерів). На думку Івахненко І., залучення для реалізації значної кількості різноманітних за статусом, інтересам і ступенем участі в проекті стейкхолдерів є однією із суттєвих особливостей проектів девелопменту [4, с. 112].

Слід зазначити, що девелопмент буде тільки тоді досягати максимальних результатів, коли він орієнтований на задоволення потреби стейкхолдерів (кінцевого споживача та інших учасників), чий інтерес безпосередньо й опосередковано порушені результатами проекту.

Таким чином, процес взаємодії зі стейкхолдерами є надзвичайно важливим завданням девелоперської організації, яке передбачає застосування різноманітних моделей (рис. 2).

Як видно з рис. 2, моделі, що можуть бути застосовані в процесі взаємодії зі стейкхолдерами, можна розділити на три групи: комунікативні моделі (орієнтація на інформування), моделі управління змінами (орієнтація на зміни) та моделі налагодження взаємодії (орієнтація на досягнення компромісу).

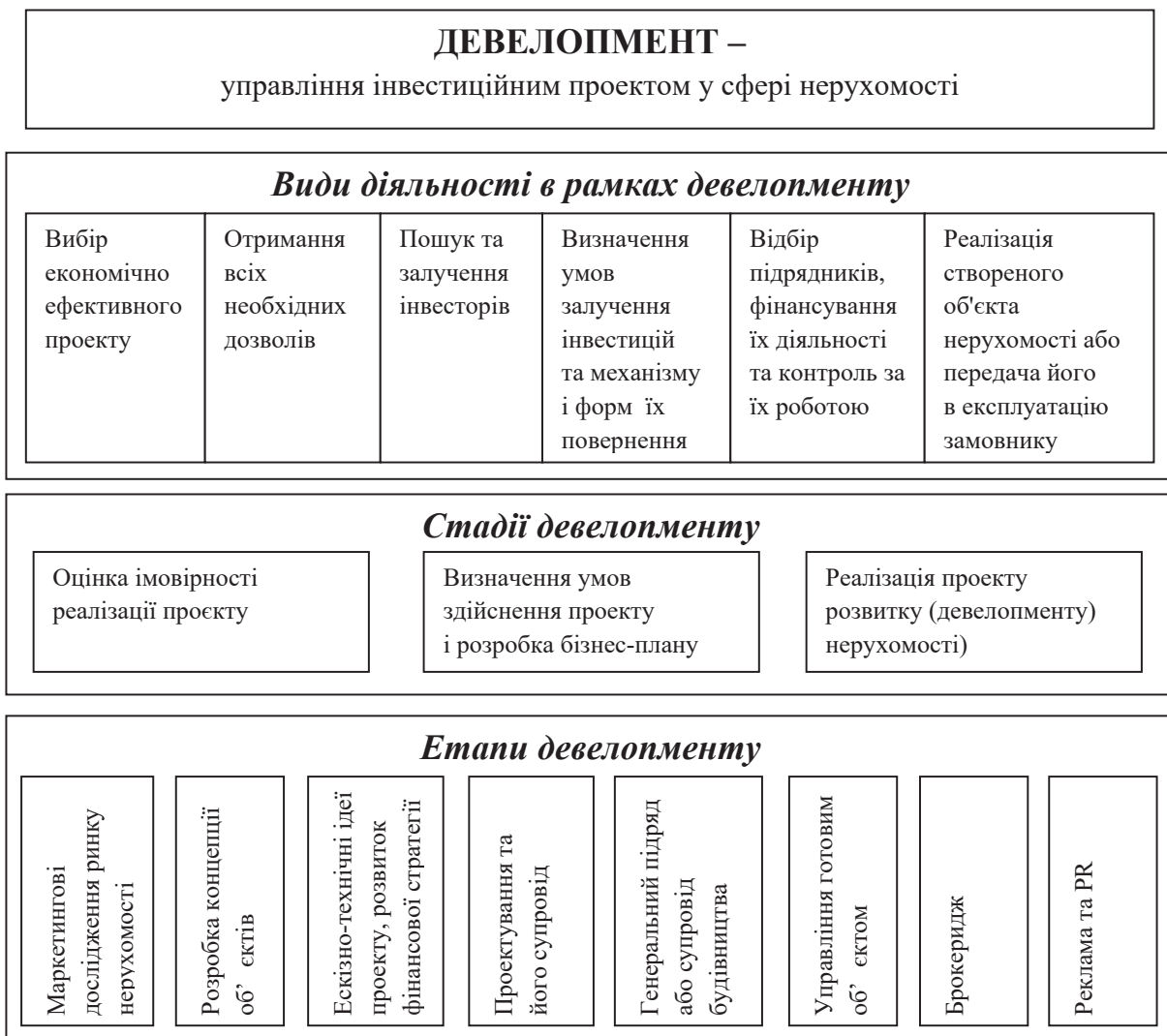


Рис. 1. Сутність девелопменту як управління інвестиційним проектом у сфері нерухомості

Щодо першої групи моделей, то слід зауважити, що між всіма учасниками девелоперського проекту існують різні види інформаційно-комунікаційних процесів різних рівнів, які або регламентуються (регулюються) певними нормативними актами, договорами, або, у більшості випадків, здійснюються без жодної регламентації. Комунікації зі стейкхолдерами або між ними розглядаються як інструмент пасивної взаємодії.

Комунікації в межах проекту складаються з процесів своєчасного збирання, поширення, зберігання, отримання та використання інформації. Одним із обов'язків менеджера проекту є формування своєрідного інтелектуального простору для обговорення зацікавленими сторонами проекту спільних завдань, цілей та сфер інтересів.

В загальному вигляді комунікаційна модель включає п'ять елементів: джерело інформації, передавач, канал передачі, приймач і кінцеву мету, розташовані в лінійній послідовності і залежно від мети взаємодії між стейкхолдерами може бути модифікована.

Більшість авторів розглядають комунікацію як взаємодію, в основі якої лежить інформація, інтереси, мотиви і цінності стейкхолдерів.

На думку Вакуленко І., комунікаційні моделі взаємодії зі стейкхолдерами дозволяють активізувати нерелізований досі потенціал від взаємодії стейкхолдерів.

Мельниченко О., Лебідь І., Ткаченко В., Лужанська Н. вважають, що комунікаційні моделі допомагають визначати множини вхідних та вихідних параметрів, обмежень, управляючих та некерованих змінних в комунікаційних процесах і є підґрунтям для управління формальними та неформальними комунікаціями [7].

Як стверджують Маршавін Ю. та Кицак Т., комунікації зі стейкхолдерами є концептуальною засадою функціонування та прогресивного розвитку бізнес-організацій у XXI столітті.

Модель міжкультурної комунікації передбачає, що стереотипи, знання, досвід, мова, мислення, стиль комунікацій, ставлення до особи, з якою здійснюється комунікація, значною мірою визначають форму подання інформації та спосіб її передачі, якщо мова йде про особу, що передає інформацію, а також сприйняття інформації, її інтерпретація та засвоєння, якщо говорити про особу, що таке повідомлення приймає.

У міжкультурній комунікації взаємодіють різні сторони комунікації, кожна з яких діє, базуючись на різних типах поведінки (універсальному – спільному для всіх культур, та специфічному – притаманному окремим культурними групам).

Ще однією комунікативною моделлю є модель ефективності каналів комунікацій. Ця модель передбачає вибір каналів комунікації залежно від того обсягу інформації, який планується передати. Якщо інформація є простою та зрозумілою, для її передачі можна використати текстові повідомлення (канал комунікації з низьким рівнем насиченості), тоді як передача складної та запутаної інформації потребує особис-

того спілкування (канал комунікації з високим рівнем насиченості).

Щодо моделі розривів, то вона передбачає виникнення ситуації, в якій спостерігається невідповідність між очікуванням від певного елемента та, з одного боку, його реальними можливостями (розрив виконання), а з іншого, ступенем зрозумілості процесу взаємодії з цим елементом (розрив оцінювання). Саме подолання цих розривів за рахунок максимального наближення до очікувань зацікавлених сторін або ж поступового впливу на формування / зміну таких очікувань, сприятиме покращенню ефективності взаємодії зі стейкхолдерами.

Моделі другої групи орієнтовані на досягнення цілей, щоб керувати індивідуальними та організаційними змінами. Зміни часто є складним і важким процесом, які можуть відбуватися з різною інтенсивністю та частотою. Зміни у контексті девелоперського проекту зможуть призвести до конфлікту інтересів стейкхолдерів. Тому змінами необхідно правильно та ефективно керувати.

Управління змінами може бути реактивним або проактивним. Очолоення успішних змін в інших людях і в цілих організаціях вимагає нового мислення і нових інструментів.

Як стверджують Стахурська С. та Ткачук С., низку моделей змін варто визнати універсальними – такими, що їх бажано і можливо використовувати для будь-яких змін. Такими є модель Левіна, кроки Коттера, циклічна модель Кемерона і Гріна, модель Фрайлінгера та Фішера, модель Адізеса, модель узгодження Надлера і Тушмана, модель Мак-Кінзі, модель Джонсона, Каста та Розенцвейга.

Системну модель Сенге та модель управління переходом Бріджеса варто застосовувати при довго- та середньострокових змінах. Найбільш раціональними при поточних та середньострокових організаційних змінах є модель Бекхарда і Харріса, моделі Карнала та Балоча і Баттена, модель «крива змін» Дака, моделі ADKAR і EASIER тощо. Моделі Стейсі і Шоу «складні процеси як реакція на зміни» слід надавати перевагу при поточних змінах.

Всю безліч моделей управління змінами умовно можна розділити на дві підгрупи – моделі впровадження змін (тобто ініціювання та успішної реалізації перетворень) та моделі адаптації до змін (тобто прийняття ситуації та пристосування до неї).

Прикладом моделі першої підгрупи є 8-кроковий процес здійснення змін для трансформації організацій, запропонований Джоном Коттером [5], який передбачає усвідомлення потреби у змінах на верхніх управлінських рівнях та їх поступове просування на нижні рівні управління організації до тих, кого ці зміни торкаються.

Вісім кроків Джона Коттера передбачають: створення відчуття терміновості, формування потужної коаліції, формування бачення змін, передача бачення каналами комунікації, усунення бар'єрів, створення швидких перемог, розбудова змін, їх укорінення.

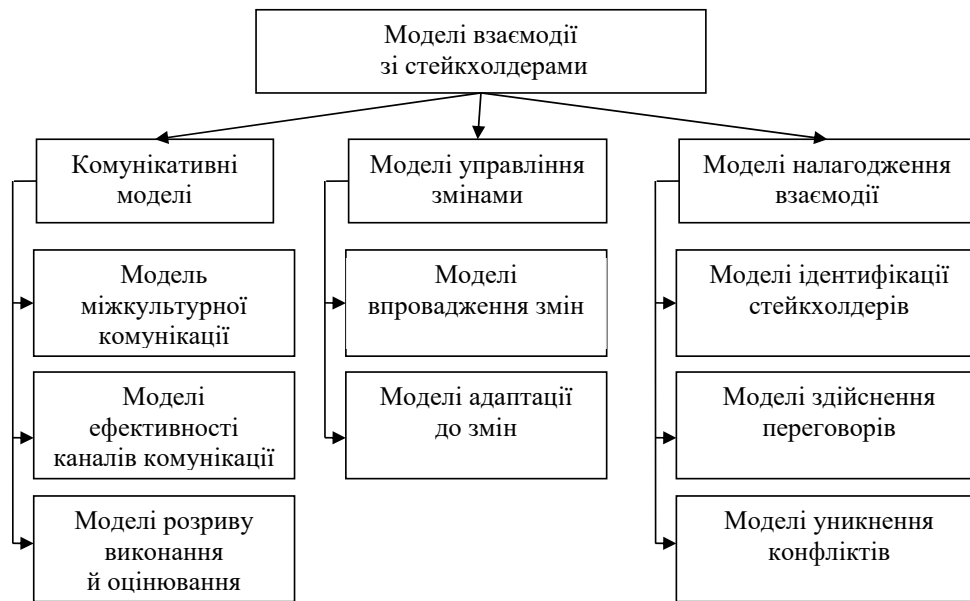


Рис. 2. Систематизація моделей взаємодії зі стейкхолдерами за їх орієнтацією

Ще одним прикладом є модель Prosci ADKAR, яка є широко використовуваним інструментом, який допомагає проаналізувати зміни та краще зрозуміти їх, зменшуючи кількість супротиву зі сторони стейкхолдерів. Вона забезпечує структуру та реальні рекомендації для лідерів, які хочуть мотивувати зміни в інших.

ADKAR – це аббревіатура, що позначає п'ять результатів, яких має досягти людина, щоб зміни були успішними: Усвідомлення (Awareness), Бажання (Desire), Знання (Knowledge), Здатність (Ability) та Підкріплення (Reinforcement).

Результати або цілі, визначені моделлю ADKAR, є послідовними та кумулятивними. Вони повинні бути досягнуті в певному порядку. Засновник компанії Prosci Джефф Хаятт (Jeff Hyatt) спочатку задумав модель ADKAR у своїх ранніх дослідженнях, щоб узгодити традиційні заходи з управління змінами з цілями та результатами проекту.

Модель ADKAR вперше була використана для визначення ефективності заходів з управління змінами, таких як комунікації та навчання, в досягненні бажаних результатів організаційних змін.

На думку Кареда С., визначаючи цілі та результати успішних змін, модель ADKAR дозволяє керівникам та командам управління зосередити свою діяльність на тому, що сприятиме індивідуальним змінам, а отже, досягти організаційних результатів. Формування усвідомлення, визначеного в ADKAR, означає поділитися як природою змін, так і відповіді, чому ця зміна необхідна. Це означає чітке пояснення бізнес-рушія або причин, які призвели до необхідності змін.

Прикладом моделі другої підгрупи є модель змін Вірджинії Сатир, а саме модель того, як люди переживають зміни та справляються з ними. Мета полягає у допомозі членам команди проекту зрозуміти, що вони відчувають, та дозволити їм ефективніше проходити

через зміни. Ця модель включає етапи: пізній статус-кво (початковий етап, звичний режим роботи), поява стороннього елемента (зміна статус-кво, поява опору змінам), хаос (вихід із зони комфорту), трансформуюча ідея (виникнення розуміння як функціонувати в новій ситуації), практика та інтеграція (приспособлення до змін), новий статус-кво (побудова режиму роботи в нових умовах, що стає звичайним, нормальним).

Модель переходу Бріджеса також дає розуміння того, що відбувається із людьми з психологічної точки зору під час організаційних змін. Ця модель розрізняє зміну та перехід. Зміна є ситуативною та відбувається незалежно від того, проходять люди через неї чи ні, тоді як перехід – це психологічний процес, коли люди поступово сприймають деталі нової ситуації та пов'язані з нею зміни. Модель визначає три етапи переходу, пов'язані зі змінами: 1) закінчення, втрата та відпускання, 2) нейтральна зона, 3) новий початок.

Щодо наступної групи, то слід відзначити модель ідентифікації стейкхолдерів на основі значущості. Значущість означає бути визначним, поміченим або сприйматися важливим. Модель запропонували Мітчелл Р, Егл Б. та Вуд Д. Автори окреслили ідентифікацію стейкхолдерів на підставі трьох змінних: повноваження впливати, легітимності відносин стейкхолдерів із проектом та терміновості потреби стейкхолдерів у проекті [4].

При цьому моделі ідентифікації стейкхолдерів не обмежуються згаданою моделлю. Їх можна виділити безліч і кожна виходить із мети оцінки та наявної інформації, яка може бути зібрана та опрацьована, що передбачає поділ стейкхолдерів на низку груп відповідно до обраних суттєвих критеріїв. Вибір критеріїв обумовлюється в подальшому напрямками взаємодії та співпраці із зацікавленими сторонами, а результатом аналізу є вибір стратегії співпраці, взаємодії та обгун-

тування конкретних управлінських інструментів в межах проєкту стосовно кожної окремої групи.

Також до цієї групи відносяться моделі конфліктів та переговорів. Щодо моделей конфліктів, то слід зупинитися на наступному. Складність внутрішніх та зовнішніх процесів проєкту та взаємовідносин між його стейкхолдерами призводить до виникнення ризиків та конфліктів, що можуть бути викликані різними факторами. На думку Педько А., «Взаємодія співпадаючих за своєю природою та змістом інтересів описується станом ... гармонії. Взаємодія не співпадаючих інтересів призводить до їх зіткнення, конфлікту, стану дисгармонії».

Шершньова З. та Хіменко С. на основі проведеного ними дослідження стверджують, що управління конфліктами інтересів полягає у здійсненні управлінського впливу на процеси суб'єктно-об'єктної взаємодії з метою балансування і гармонізації інтересів учасників.

Також Бедрій Д. була запропонована нова компонента методології управління проєктами, яка включає у себе процеси планування управління конфліктами проєкту, ідентифікації конфліктів, аналізу конфліктів, планування реагування на конфлікти, здійснення реагування на конфлікти та моніторингу конфліктів. На його думку, впровадження цих процесів дозволить керівнику проєкту та його команді брати на себе усвідомлений та контрольований ризик щодо виконання проєкту з метою створення цінності.

Модель переговорів дослідники часто визначають через стиль поведінки в конфлікті. Це може бути як ухиляння, так і пристосування, змагання, компроміс і консенсус. Але переговори можуть бути не тільки в конфліктних ситуаціях. З метою налагодження взаємодії зі стейкхолдерами девелоперських проєктів можна використовувати наступні моделі переговорів, що ґрунтуються на принципі першості мети стейкхолдерів:

– WIN-LOOSE – найвідоміша, яку ще називають «лінійні переговори». Така модель заснована на змагальності сторін в переговорах, конкуренції за єдиний об'єкт і передбачає тільки однозначну ситуацію – щоб один міг виграти, інший має програти;

– LOOSE-WIN – ця модель полягає в тому, що її носію комфортніше програти на користь другої сторони. При застосуванні цієї моделі стейкхолдер керується тактикою уникнення / пристосування в конфліктах;

– LOOSE-LOOSE – вельми неприваблива при погляді зі сторони, однак, досить поширена переговорна стратегія, суть якої можна легко проілюструвати приказкою «разом у прірву»;

– WIN-WIN – модель взаємного виграшу передбачає ведення принципівих переговорів по інтересам та досягнення консенсусу.

Цікавою є гарвардська модель ведення перемовин, розроблена Роджером Фішером, Вільямом Юрі та Брюсом Паттоном. Автори – провідні фахівці Гарвардського переговорного проєкту, пропонують дієвий спосіб принципівих перемовин – сприймати опонентів як співучасників вирішення проблеми, а не як ворогів. Така модель для ефективного вирішення конфліктів дозволяє зберегти хороші відносини з партнерами на перспективу.

Друга та третя групи моделей відносяться до активної взаємодії.

Важливо зауважити, що взаємодія зі стейкхолдерами в рамках управління девелоперськими проєктами є безперервним циклічним процесом, що передбачає постійний розвиток практик та процедур, форм і методів, моделей, при тому що вибір тієї чи іншої моделі може істотно вплинути на ступінь ймовірності досягнути бажаного.

Висновки. Отже, від налагодження взаємодії зі стейкхолдерами можна отримати безліч можливостей, від побудови нових ефективних партнерств із метою об'єднання ресурсів до удосконалення управління ризиками та покращення репутації девелоперського проєкту.

Проведене дослідження моделей взаємодії зі стейкхолдерами при управлінні девелоперськими проєктами нерухомості дозволяє зробити такі висновки. У будь-якому випадку, метою взаємодії зі стейкхолдерами є правильний вибір орієнтації взаємодії, від якого виграють всі зацікавлені сторони. Для полегшення такого вибору моделі взаємодії зі стейкхолдерами за ознакою орієнтації були об'єднані у три групи, кожна з яких дозволяє при її правильному застосуванні досягти відмінних результатів не тільки у взаємодії зі стейкхолдерами, але й у управлінні девелоперським проєктом в цілому. Зважаючи на той факт, що зв'язки між стейкхолдерами можуть змінюватися або ж взагалі зникати залежно від етапу проєкту, перспективним напрямком подальших досліджень стане обґрунтування вибору моделей взаємодії зі стейкхолдерами залежно від етапу проєкту.

Список літератури:

1. Білоконь А.І., Маланчій С.О., Коцюба Т.В. Аналіз зовнішніх і внутрішніх сил в оточенні проєкту. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2018. № 3. С. 15–28.
2. Бляхарський Я.С. «Девелопмент нерухомості» та «девелоперська діяльність»: зіставлення понять та їхні характерні ознаки. *Університетські наукові записки*. 2018. № 2. С. 111–124.
3. Кіщенко Т.Є., Гусарова Л.В., Боліла Н.В. Девелопмент – методологія втілення проєктів інвестування будівництва. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6407> (дата звернення: 07.08.2023).
4. Івахненко І.С. Роль стейкхолдерів у забезпеченні реалізації девелопменту в будівництві. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 39. С. 112–117.

5. Project Management Institute, PMI. Стандарт з управління проєктами та Настанова до зводу знань з управління проєктами (Настанова РМВОК). 7 видання. 2021. 370 с.
6. Педько А.Б. Власність, контроль та конфлікт інтересів в акціонерних товариствах : монографія. Харків : ІД «ІНЖЕК», 2008. 448 с.
7. Мельниченко О., Лебідь І., Ткаченко В., Лужанська Н. Комунікаційна модель взаємозв'язку між стейкхолдерами в освітніх інноваційних наукових проєктах. *Управління розвитком складних систем*, 2021. № 47. С. 25–31.
8. Мирошніченко Ю.О., Бондар А.В. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України в контексті КСВ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5(16). С. 71–74.

References:

1. Bilokon A.I., Malanchii S.O. and Kotsiuba T.V. (2018) Analiz zovnishnikh i vnutrishnikh syl v otocenni proektu [Analysis of external and internal forces surrounding the project]. *Bulletin of the Dnipro State Academy of Construction and Architecture*, vol. 3, pp. 15–28.
2. Bliakharskyi Ya.S. (2018) «Development nerukhomosti» ta «developerska diialnist»: zistavlennia poniat ta yikhni kharakterni oznaky ["Real estate development" and "development activity": comparison of concepts and their characteristic features]. *University scientific notes*, vol. 2, pp. 111–124.
3. Kishchenko, T.E., Gusarova, L.V. and Bolila, N. (2018) Development – metodolohiia vtilennia proektiv investuvannia budivnytstva [Development – methodology of construction investment projects embodiment]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6407> (accessed 07 Aug 2023).
4. Ivakhnenko I.S. (2019) Rol steikkholderiv u zabezpechenni realizatsii developmentu v budivnytstvi [The role of stakeholders in ensuring the implementation of development in construction]. *Management of the development of complex systems*, vol. 39, pp. 112–117.
5. Project Management Institute, PMI (2021) *Standart z upravlinnia proiektamy ta Nastanova do zvodu znan z upravlinnia proiektamy (Nastanova PMBOK)* [A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Seventh Edition. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
6. Pedko A.B. (2008) *Sobstvennost, kontrol y konflikt ynteresov v aktsionernykh obshchestvakh* [Ownership, control and conflict of interests in joint-stock companies]. Kharkiv: YD "YNZhEK" (in Russian)
7. Melnychenko O., Lebid I., Tkachenko V. and Luzhanska N. (2021) Komunikatsiina model vzaiemozv'iazku mizh steikkholderamy v osvithnikh innovatsiinykh naukovykh proektakh [Communication model of the relationship between stakeholders in educational innovative scientific projects]. *Management of the development of complex systems*, vol. 47, pp. 25–31.
8. Myroshnychenko Yu.O. and Bondar A.V. (2018) Model vzaiemodii steikkholderiv u realnomu sektori ekonomiky Ukrainy v konteksti KSV [Model of stakeholder interaction in the real sector of the Ukrainian economy in the context of CSR.] *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, vol. 5 (16), pp. 71–74.

MODELS OF STAKEHOLDER INTERACTION IN THE MANAGEMENT OF REAL ESTATE DEVELOPMENT PROJECTS

The article is devoted to research and systematization of existing models used in the process of stakeholder management and their involvement in the development and implementation of real estate development projects. The views of scientists on the issues of project management research were analyzed, including developer, as well as taking into account the interests of the parties involved in their implementation. Distinctive features of the development project were established, such as entrepreneurial nature, complexity, efficiency, organizational and control direction. The essence of development as management of an investment project in the field of real estate has been studied, its stages and stages have been studied. The need to take into account the interests of stakeholders in development, purposeful involvement of stakeholders during the development and implementation of the development project is substantiated. It has been established that in the process of development activity, many interests and goals of various groups of stakeholders may overlap, the involvement of which is one of the essential features of development projects. It has been established that interaction with stakeholders within the framework of development project management is a continuous cyclical process that involves the constant development of practices and procedures, forms and methods, so the choice of one or another model can significantly affect the degree of probability of achieving the desired. It has been proven that in order to improve interaction with stakeholders, it is advisable to use models focused on improving communications, change management and direct relations with them. The expediency of dividing the models used in stakeholder management of real estate development projects into three main groups is argued. Among such groups, communicative models, change management models, and interaction adjustment models are distinguished. A general overview of each group of models in stakeholder management of real estate development projects is provided, examples of models related to each group.

Key words: model, development, project management, stakeholders, development project, interaction, communication, change management.