

ТРИВИМІРНА МОДЕЛЬ КАРТУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У СИСТЕМІ ВЗАЄМОДІЇ УНІВЕРСИТЕТУ З ГРОМАДАМИ: ВІД КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ДО СОЦІАЛЬНОГО ЕФЕКТУ¹

УДК 378.005.33

DOI: 10.12958/2227-2747-2026-2(192)-47-56

Васиньова Надія Сергіївна,

кандидат педагогічних наук, доцентка,

доцентка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,

м. Лубни, Україна.

ned1235@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0002-7019-0247>

Для цитування: Васиньова Н. С. Тривимірна модель картування стейкхолдерів у системі взаємодії університету з громадами: від комунікаційних стратегій до соціального ефекту. *Освіта та педагогічна наука*. 2026. № 2(192). С. 47–56. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2026-2\(192\)-47-56](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2026-2(192)-47-56)

References(стандарт APA): Vasynova, N. S. (2026). Tryvymirna model kartuvannia steikkholderiv u systemi vzaiemodii universytetu z hromadamy: vid komunikatsiinykh stratehii do sotsialnoho efektu [A Three-Dimensional Stakeholder Mapping Model in the System of University–Community Interaction: From Communication Strategies to Social Impact]. *Osvita ta pedahohichna nauka – Education and Pedagogical Sciences*, 2(192), 47–56. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2026-2\(192\)-47-56](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2026-2(192)-47-56) [in Ukrainian].

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації системи вищої освіти залучення університетів до взаємодії із зовнішніми громадами та іншими заінтересованими сторонами для вирішення суспільних викликів перестає бути другорядним напрямом освітньої політики та набуває стратегічного значення. Сучасні університети дедалі частіше розглядаються не лише як осередки освіти та наукових досліджень, а й як активні учасники соціально-економічного розвитку суспільства, здатні формувати інноваційні рішення для громад, підтримувати соціальну згуртованість і сприяти розвитку людського капіталу. У цьому

контексті особливої актуальності набуває стейкхолдерський підхід, який передбачає активне залучення різних груп заінтересованих сторін (територіальних громад, роботодавців, органів державної влади, громадських організацій, міжнародних інституцій та інших партнерів) – до формування та реалізації освітньої, наукової й соціальної місії університетів. Такий підхід дозволяє розширити межі традиційної діяльності закладів вищої освіти та посилити їхню роль як центрів соціальних інновацій і розвитку громад.

Аналіз актуальних досліджень. У сучасному науковому дискурсі активно розробляється проблематика взаємодії

¹ Матеріал підготовлено в межах реалізації проєкту «Інституціоналізація взаємодії закладу вищої освіти з територіальними громадами як чинник відновлення та збереження людського капіталу в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни».

університетів зі стейкхолдерами. Українські автори висвітлюють різні аспекти: трансформацію освітнього процесу та підвищення його якості (Гевко & Борисов, 2020), визначення сутності поняття «стейкхолдер» (Коваленко, 2021), управління взаємодією та конкурентні переваги закладів освіти (Труніна & Білик, 2021), роль стейкхолдерів у забезпеченні якості та партнерстві (Шевченко & Хитько, 2020), а також методи ідентифікації заінтересованих сторін (Poradynets et al., 2020).

Дослідження останніх років акцентують увагу на стейкхолдерському підході як чиннику стратегічного розвитку університетів: суб'єктність стейкхолдерів (Терещенко, 2025), діалог із роботодавцями (Сергієнко, 2025), використання маркетингових інструментів у цифровізації (Кононова & Ус, 2025), а також класифікація стейкхолдерів у воєнних умовах (Васиньова, 2022; Васиньова, 2023а; Васиньова, 2023b).

У зарубіжній літературі концепція стейкхолдерів розглядається як складова інституційного розвитку університетів. Теоретичні моделі запропонували Н. Etzkowitz і L. Leydesdorff через концепцію «потрійної спіралі» (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). L. Nabaho, W. Turyasingura, I. Twinomuhwezi, M. Nabukenya висвітлюють реалізацію «третьої місії» на засадах стейкхолдерства (Nabaho et al., 2022). У працях T. Farnell, N. Gibbs, S. Gogiashvili та M. J. E. Labe підкреслено стратегічне значення залучення стейкхолдерів і громади як чинника трансформації, підвищення якості та формування соціального впливу у сфері вищої освіти (Farnell, 2020; Gogiashvili, 2021; Gibbs, 2023; Labe, 2024).

Аналіз наукових праць показує багатогранність підходів до дослідження взаємодії університетів зі стейкхолдерами, однак недостатньо розкритим залишається

питання інтеграції стейкхолдерського підходу з оцінюванням соціального ефекту співпраці. Подальшого осмислення потребують механізми діагностики рівня залученості стейкхолдерів і моделі партнерства, які враховують не лише інтенсивність комунікації, а й її вплив на розвиток громад та формування людського капіталу.

Методологія та методи дослідження.

У дослідженні застосовано комплекс взаємопов'язаних методів наукового пізнання. Міждисциплінарний аналіз джерел дозволив визначити ступінь розробленості проблеми та окреслити основні підходи до управління взаємодією університетів із територіальними громадами. Методи аналізу й синтезу використано для уточнення понятійного апарату та формулювання концептуальних положень щодо партнерської та мережевої співпраці. Системний підхід забезпечив розгляд взаємодії університету з територіальними громадами як багаторівневої системи, що охоплює організаційні, комунікаційні та соціальні аспекти. Порівняльний аналіз дав змогу виявити ефективні практики залучення стейкхолдерів у різних сферах діяльності закладів вищої освіти. На основі узагальнення результатів запропоновано тривимірну модель картування стейкхолдерів, яка поєднує соціальний вимір, рівень інтересу та ступінь впливу.

Мета статті – обґрунтувати тривимірну модель картування стейкхолдерів у системі взаємодії закладу вищої освіти з територіальними громадами для оцінювання соціального ефекту партнерства.

Виклад основного матеріалу. Посилення ролі університетів у взаємодії зі стейкхолдерами відображає трансформацію освітньої політики на міжнародному, європейському та національному рівнях. Поєднання ініціатив «згори-вниз» і «знизу-вгору» сприяє розвитку партнерських практик і зміцненню зв'язків

університетів із громадами (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Міжнародні документи, зокрема комюніке ЮНЕСКО, підкреслюють соціальну відповідальність університетів та їх роль у формуванні інклюзивного суспільства знань (UNESCO, 2026). У практиці стратегічного управління важливим інструментом упорядкування взаємодії із зацікавленими сторонами є їх систематизація за рівнем впливу та заінтересованості. Такий підхід дозволяє визначити коло ключових партнерів і обрати доцільні форми комунікації з кожною групою, зосередивши увагу на найбільш значущих суб'єктах. Одним із поширених методів є матричне картування стейкхолдерів, що дає змогу візуалізувати їх позиції та визначити пріоритетність залучення до діяльності організації (Sedmak, 2021).

У практиці стратегічного управління важливим інструментом упорядкування взаємодії із зацікавленими сторонами є їх систематизація за рівнем впливу та заінтересованості. Це дає змогу не лише визначити коло ключових партнерів, а й обрати доцільні форми комунікації з кожною групою, зосередивши увагу на найбільш значущих суб'єктах

взаємодії. Одним із найбільш поширених підходів до такого аналізу є матричне картування стейкхолдерів (рис. 1), що дозволяє візуалізувати їх позиції та визначити пріоритетність залучення до діяльності організації (Sedmak, 2021).

На рисунку 1 представлено матрицю картування стейкхолдерів (stakeholder mapping), що ґрунтується на співвідношенні двох ключових параметрів: рівня заінтересованості (interest) та рівня впливу (influence) заінтересованих сторін на діяльність організації. Вертикальна вісь відображає ступінь заінтересованості стейкхолдерів, горизонтальна – їх вплив. Перетин цих показників формує чотири умовні групи, для кожної з яких визначено відповідні підходи до взаємодії. Стейкхолдери з високим рівнем заінтересованості та високим впливом – розглядаються як ключові партнери, які потребують регулярної комунікації, активного залучення та підтримання задоволеності результатами співпраці. Група з високою заінтересованістю, але низьким впливом потребує повного інформування та постійного моніторингу, оскільки ці учасники безпосередньо заінтересовані в діяльності

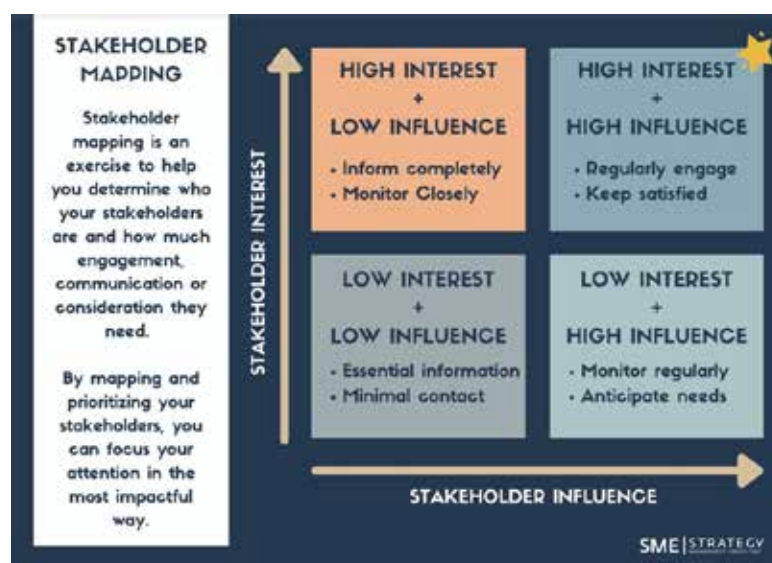


Рис. 1. Матричне картування стейкхолдерів (Sedmak, 2021)

організації, хоча й мають обмежені можливості впливу на рішення. Стейкхолдери з низьким рівнем заінтересованості та низьким впливом потребують лише базового інформування та мінімального контакту. Натомість ті, хто має високий вплив, але низьку заінтересованість, повинні перебувати в полі постійного спостереження, а організація має завчасно враховувати їхні можливі запити та очікування.

Представлена модель дозволяє систематизувати заінтересовані сторони за ступенем їхньої значущості та визначити диференційовані стратегії комунікації й взаємодії. Матриця картування стейкхолдерів дає змогу групувати їх за рівнем заінтересованості та впливу, що сприяє визначенню пріоритетів взаємодії та добору відповідних комунікаційних стратегій – від активного залучення до інформування й моніторингу.

Для закладів вищої освіти запропонована матриця може слугувати ефективним інструментом стратегічного планування партнерських відносин із територіальними громадами, роботодавцями та органами влади. Водночас її застосування

не повинно обмежуватися лише визначенням комунікаційних стратегій, оскільки важливим є врахування довгострокового соціального ефекту взаємодії. З огляду на сучасні умови функціонування закладів вищої освіти та вплив воєнних подій, аналіз взаємодії зі стейкхолдерами має охоплювати не лише інтенсивність і якість комунікації, а й реальний соціальний результат партнерства. Йдеться, зокрема, про оцінювання того, наскільки співпраця університетів із територіальними громадами, роботодавцями, органами державної влади та міжнародними організаціями сприяє подоланню безпечних, соціально-економічних і гуманітарних викликів, забезпечує стійкість освітніх інституцій та їх здатність виконувати місію формування людського капіталу навіть у кризових умовах.

З метою комплексного аналізу взаємодії університету зі стейкхолдерами у дослідженні запропоновано аналітичну модель, що поєднує три ключові виміри: рівень впливу, рівень заінтересованості та соціальний ефект взаємодії. Концептуальне представлення цієї моделі наведено на рис. 2.



Рис. 2. Трикомпонентна модель картування стейкхолдерів закладу вищої освіти

На відміну від класичної моделі картування стейкхолдерів (вплив $\times$ інтерес), запропонований підхід передбачає інтеграцію третього параметра – соціального виміру, що дозволяє оцінювати не лише управлінську вагу суб'єктів взаємодії, а й їхній внесок у формування соціального капіталу, розвиток територіальних громад та реалізацію «третьої місії» університету. Просторове позиціонування стейкхолдера у межах тривимірної матриці створює підґрунтя для визначення диференційованих стратегій взаємодії, які виступають четвертим рівнем моделі – рівнем управлінського реагування.

Четвертий рівень моделі – «Тип стратегії взаємодії», який формується залежно від поєднання рівнів інтересу, впливу та соціального виміру та передбачає такі базові формати управлінської взаємодії:

1. Активне партнерство – застосовується щодо стейкхолдерів із високим рівнем впливу, високою зацікавленістю та значним соціальним внеском; передбачає спільне планування, реалізацію стратегічних проєктів і довгострокові угоди.

2. Консультативна взаємодія – характерна для суб'єктів із високим впливом або високим соціальним потенціалом за середнього рівня інтересу; передбачає залучення до обговорення рішень, експертну участь та дорадчі механізми.

3. Інформаційна підтримка – орієнтована на стейкхолдерів із високою зацікавленістю, але обмеженим впливом; передбачає регулярне інформування, включення у комунікаційні платформи та підтримку ініціатив.

4. Моніторинг – застосовується щодо груп із низьким рівнем впливу та інтересу; передбачає періодичний аналіз їх позиції без активного залучення ресурсів університету.

Таким чином, модель набуває чотирирівневої структури: аналітичного (інтерес,

вплив), соціального (соціальний вимір) та управлінського (стратегія взаємодії), що забезпечує її комплексність і адаптивність в умовах воєнних та посткризових трансформацій.

Підкреслимо, що окреслена модель має динамічний характер і не може розглядатися як статична управлінська конструкція, оскільки склад стейкхолдерів, їх інтереси, очікування та можливості впливу змінюються відповідно до етапів розвитку університету та трансформацій соціального середовища. В умовах воєнного стану та кризових викликів ця мінливість посилюється, що зумовлює потребу в підвищенні інституційної адаптивності та гнучкості механізмів управління взаємодією. Університет має оперативно реагувати на зміну суспільних запитів, безпекових ризиків і ресурсних обмежень, коригуючи пріоритети співпраці та формати залучення зацікавлених сторін.

У цьому контексті системне оновлення картування стейкхолдерів доцільно інтегрувати в цикл стратегічного планування діяльності закладу вищої освіти, зокрема в межах щорічного перегляду стратегічних цілей і пріоритетів розвитку. Такий підхід безпосередньо пов'язаний із реалізацією «третьої місії» університету, яка передбачає активну суспільну залученість, партнерство з громадами та орієнтацію на створення соціального впливу. Регулярне оновлення стейкхолдерської матриці дозволяє узгоджувати освітні й дослідницькі ініціативи з актуальними потребами територіальних громад і забезпечувати сталість університетсько-громадської взаємодії навіть у кризових умовах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження обґрунтовано доцільність застосування стейкхолдерського підходу як основи розвитку партнерських відносин між закладами вищої освіти та територіальними

громадами. Доведено обмеженість традиційних площинних моделей аналізу стейкхолдерів та запропоновано тривимірну модель картування, що інтегрує параметри впливу, заінтересованості та соціального виміру взаємодії. Включення соціального компонента дозволяє оцінювати не лише управлінську значущість партнерів, а й їхній внесок у розвиток територіальних громад та формування людського капіталу.

Встановлено, що використання запропонованої моделі сприяє переходу від фрагментарної комунікації зі стейкхолдерами до системного управління партнерськими відносинами, забезпечує диференціацію стратегій взаємодії та посилює соціальний ефект співпраці університету з громадами, органами влади, роботодавцями та іншими зацікавленими сторонами. Отримані результати можуть бути використані під час розроблення стратегій розвитку закладів вищої освіти та вдосконалення механізмів мережевого управління у сфері взаємодії університетів і територіальних громад.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у виокремленні та теоретичному обґрунтуванні системи принципів ефективної мережевої взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами, а також у розробленні методичних підходів до оцінювання соціального ефекту партнерських ініціатив університетів у розвитку територіальних громад.

Література

1. Васиньова Н. С. Взаємодія закладу вищої освіти із стейкхолдерами: досвід та напрями розвитку. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. 2023а. Вип. 59, Т. 1. С. 251–255. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/59-1-39>
2. Васиньова Н. С. Стейкхолдерство як основа управління університетом в умовах євроінтеграції. *Освіта та педагогічна наука*. 2023b. № 2(183). С. 3–12. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2023-2\(183\)-3-12](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2023-2(183)-3-12)
3. Васиньова Н. С. Стейкхолдерський підхід як умова стратегічного розвитку університету. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. 2022. Вип. 57, Т. 1. С. 250–254. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/57-1-36>
4. Гевко І., Борисов В. Взаємодія стейкхолдерів із закладами вищої освіти в умовах оптимізації освітнього процесу. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*. 2020. Вип. 3. С. 57–63. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3922> (дата звернення: 16.02.2026).
5. Коваленко О. Поняття «стейкхолдер» та їх роль у роботі сучасного університету. *Нові технології навчання*. 2021. Вип. 95. С. 98–105. DOI: <https://doi.org/10.52256/2710-3560.95.2021.11>
6. Кононова Н. В., Ус М. І. STEEP+S-аналіз як інструмент маркетингу взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-90>
7. Сергієнко Т. І. Стейкхолдери освітнього процесу: як налагодити ефективний діалог у підготовці здобувачів вищої освіти. *Електронний міжнародний науковий журнал «Актуальні проблеми в системі освіти: заклад загальної середньої освіти – доуніверситетська підготовка – заклад вищої освіти»*. 2025. № 5. С. 578–587.
8. Терещенко А. А. Суб'єктність стейкхолдерів вищої освіти: проблеми хабітуалізації. *Габітус*. 2025. Вип. 72. С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.72.1.3>
9. Труніна І. М., Білик М. Ю. Формування конкурентних переваг закладів вищої освіти. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2021. Вип. 2(127). С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.30929/1995-0519.2021.2.36-40>

10. Шевченко Н. О., Хитько М. Я. Роль стейкхолдерів у системі забезпечення якості вищої освіти. *Філософія і культура в мінливості сьогодення: матеріали Всеукр. філософ. читань з нагоди Всесвітнього Дня Філософії (UNESCO), 24 листопада 2020 р.* Дніпро : НТУ«ДП», 2020. С. 60–66.

11. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*. 2000. Vol. 29, Issue 2. P. 109–123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)

12. Farnell T. Community engagement in higher education. Trends, practices and policies: analytical report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. DOI: <https://doi.org/10.2766/071482>

13. Gibbs N. The role of stakeholder engagement in driving social impact. *Pluri*, August 16, 2023. URL: <https://www.pluri.com.au/insights/the-role-of-stakeholder-engagement-in-driving-social-impact> (дата звернення: 16.02.2026).

14. Gogiashvili S. Stakeholders in higher education – transforming for development and well-being. *The Journal of Development Studies*. 2021. Vol. 2. No. 1(2). P. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.52340/jds.2021.06>

15. History of UNESCO Chair-CBRSR. UNESCO Chair in Community Based Research and Social Responsibility in Higher Education. 2026. URL: <https://www.unescochair-cbrsr.org/history-of-unescochair> (дата звернення: 16.02.2026).

16. Labe M. J. E. Stakeholders engagement in the realization of vision and mission of educational institution: basis for re-branding strategies. *International Journal of Management and Commerce Innovations*. 2024. Vol. 12, Issue 1. P. 136–141. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13078454>

17. Nabaho L., Turyasingura W., Twinomuhwezi I., Nabukenya M. The third mission of universities on the African Continent: Conceptualisation and operationalisation. *Higher Learning Research Communications*. 2022. Vol. 12,

Issue 1. P. 81–98. DOI: <https://doi.org/10.18870/hlrc.v12i1.1298>

18. Popadynets I., Andrusiv U., Shtohryn M., Galtsova O. The effect of cooperation between universities and stakeholders: Evidence from Ukraine. *International Journal of Data and Network Science*. 2020. Vol. 4, Issue 2. P. 199–212. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.1.001>

19. Sedmak J. What is Stakeholder Engagement, and Why is it Important for Strategic Planning? *Strategy Management Consulting*, March 11, 2021. URL: <https://www.smestrategy.net/blog/stakeholder-engagement-management-for-strategic-planning> (дата звернення: 12.02.2026).

References

1. Vasynova, N. (2023a). Vzaiemodiia zakladu vyshchoi osvity iz steikkholderamy: dosvid ta napriamy rozvytku [Interaction of a higher education institution with stakeholders: Experience and directions of development]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk – Current Issues of the Humanities*, 59(1), 251–255. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/59-1-39> [in Ukrainian].

2. Vasynova, N. S. (2023b). Steikkholderstvo yak osnova upravlinnia universytetom v umovakh yevrointehratsii [Stakeholderism as a basis for university management in the context of European integration]. *Osvita ta pedahohichna nauka – Education and Pedagogical Sciences*, 2(183), 3–12. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2023-2\(183\)-3-12](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2023-2(183)-3-12) [in Ukrainian].

3. Vasynova, N. S. (2022). Steikkholderskyi pidkhid yak umova stratehichnoho rozvytku universytetu [Stakeholder approach as a condition for strategic development of a university]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk – Current Issues of the Humanities*, 57(1), 250–254. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/57-1-36> [in Ukrainian].

4. Hevko, I., & Borysov, V. (2020). Vzaiemodiia steikkholderiv iz zakladamy vyshchoi osvity v umovakh optymizatsii osvitnoho protsesu [Stakeholder Interaction with Higher Education Institutions in the Context of Optimization of the Educational Process]. *Visnyk Cherkaskoho*

natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya "Pedagogichni nauky" – *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series "Pedagogical Sciences"*, (3), 57–63. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3922> [in Ukrainian].

5. Kovalenko, O. (2021). Poniattia "steikkholder" ta yikh rol u roboti suchasnoho universytetu [The concept of "stakeholder" and their role in the work of a modern university]. *Novi tekhnolohii navchannia – New Learning Technologies*, (95), 98–105. DOI: <https://doi.org/10.52256/2710-3560.95.2021.11> [in Ukrainian].

6. Kononova, N. V., & Us, M. I. (2025). STEEP+ S-analiz yak instrument marketynhu vzaiemodii zakladiv vyshchoi osvity zi steikkholderamy v umovakh tsyfrovizatsii [STEEP+S analysis as a marketing tool of interaction between higher education institutions and stakeholders in digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-90> [in Ukrainian].

7. Serhiienko, T. I. (2025). Steikkholdery osvitnoho protsesu: yak nalahodyty efektyvnyi dialoh u pidhotovtsi здobuvachiv vyshchoi osvity [Stakeholders of the educational process: How to establish an effective dialogue in training higher education students]. *Elektronnyi mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Aktualni problemy v systemi osvity: zaklad zahalnoi serednoi osvity – douniversytetska pidhotovka – zaklad vyshchoi osvity" – Electronic international scientific journal "Current problems in the education system: institution of general secondary education – pre-university training – institution of higher education"*, (5), 578–587 [in Ukrainian].

8. Tereshchenko, A. A. (2025). Subiektnist steikkholderiv vyshchoi osvity: problemy habitualizatsii [Subjectivity of higher education stakeholders: Problems of habitualization]. *Habitus*, (72), 21–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.72.1.3> [in Ukrainian].

9. Trunina, I. M., & Bilyk, M. Y. (2021). Formuvannia konkurentnykh perevah zakladiv vyshchoi osvity [Formation of competitive

advantages of higher education institutions]. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho – Scientific journal "Transactions of Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University"*, 2(127), 36–40. DOI: <https://doi.org/10.30929/1995-0519.2021.2.36-40> [in Ukrainian].

10. Shevchenko, N. O., & Khytko, M. Ya. (2020). Rol steikkholderiv u systemi zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity [The role of stakeholders in the system of quality assurance in higher education]. In: *Filosofia i kultura v minlyvosti sohodennia – Philosophy and culture in the variability of today*. (pp. 60–66). Dnipro: NTU "DP" [in Ukrainian].

11. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)

12. Farnell, T. (2020). Community engagement in higher education. Trends, practices and policies: analytical report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2766/071482>

13. Gibbs, N. (2023). The role of stakeholder engagement in driving social impact. *Pluri*, August 16. URL: <https://www.pluri.com.au/insights/the-role-of-stakeholder-engagement-in-driving-social-impact>

14. Gogiashvili, S. (2021). Stakeholders in higher education – Transforming for development and well-being. *The Journal of Development Studies*, 2, 1(2), 26–34. DOI: <https://doi.org/10.52340/jds.2021.06>

15. UNESCO (2026). History of UNESCO Chair-CBRSR. UNESCO Chair in Community Based Research and Social Responsibility in Higher Education. Retrieved from <https://www.unescochair-cbrsr.org/history-of-unescochair>

16. Labe, M. J. E. (2024). Stakeholders engagement in the realization of vision and mission of educational institution: Basis for re-branding strategies. *International Journal of Management*

and Commerce Innovations, 12(1), 136–141. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13078454>

17. Nabaho, L., Turyasingura, W., Twinomuhwezi, I., & Nabukenya, M. (2022). The third mission of universities on the African continent: Conceptualisation and operationalisation. *Higher Learning Research Communications*, 12(1), 81–98. DOI: <https://doi.org/10.18870/hlrc.v12i1.1298>

18. Popadynets, I., Andrusiv, U., Shtohryn, M., & Galtsova, O. (2020). The effect of cooperation between universities and stakeholders: Evidence from Ukraine. *International Journal of Data and Network Science*, 4(2), 199–212. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.1.001>

19. Sedmak, J. (2021). What is stakeholder engagement, and why is it important for strategic planning? *Strategy Management Consulting*. Retrieved from <https://www.smstrategy.net/blog/stakeholder-engagement-management-for-strategic-planning>

Васиньова Н. С. Тривимірна модель картування стейкхолдерів у системі взаємодії університету з громадами: від комунікаційних стратегій до соціального ефекту

У статті досліджено особливості взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах суспільних трансформацій і воєнних викликів. Обґрунтовано доцільність застосування стейкхолдерського підходу як інструменту розвитку партнерства між університетом і територіальними громадами. Проаналізовано класичну модель картування стейкхолдерів та визначено її обмеження у сучасних умовах. Запропоновано тривимірну модель картування стейкхолдерів, що інтегрує параметри інтересу, впливу та соціального виміру взаємодії. Доведено, що включення соціального виміру дозволяє оцінювати не лише управлінську значущість партнерів, а й їх внесок у розвиток територіальних громад та формування людського

капіталу. Визначено типологію стратегій взаємодії зі стейкхолдерами (активне партнерство, консультативна взаємодія, інформаційна підтримка, моніторинг). Зроблено висновок, що використання запропонованої моделі сприяє інституціоналізації взаємодії університету з громадами та посиленню соціального впливу закладу вищої освіти. Підкреслено, що використання запропонованої моделі сприяє переходу від фрагментарної комунікації зі стейкхолдерами до системного управління партнерськими відносинами, що підсилює соціальний ефект взаємодії закладу вищої освіти з територіальними громадами.

Ключові слова: стейкхолдери, картування стейкхолдерів, заклад вищої освіти, територіальні громади, взаємодія, комунікаційні стратегії, соціальний вплив, партнерство.

Vasynova N. S. A Three-Dimensional Stakeholder Mapping Model in the System of University–Community Interaction: From Communication Strategies to Social Impact

The article examines the interaction between higher education institutions and stakeholders in the context of social transformations and wartime challenges. The relevance of the stakeholder approach as a tool for strengthening partnerships between universities and territorial communities is substantiated. The classical stakeholder mapping model is analyzed and its limitations under contemporary conditions are identified. A three-dimensional stakeholder mapping model is proposed, integrating the parameters of interest, influence, and the social dimension of interaction. It is argued that the inclusion of the social dimension makes it possible to assess not only the managerial significance of stakeholders but also their contribution to community development and human capital formation. The study also identifies a typology of stakeholder interaction strategies, including active partnership,

supporting sustainable development of territorial communities. It is emphasized that the use of the proposed model facilitates the transition from fragmented communication with stakeholders to the systematic management of partnership relations, thereby strengthening the social impact of interaction between higher education institutions and territorial communities.

Keywords: stakeholders, stakeholder mapping, higher education institution, territorial communities, interaction, communication strategies, social impact, partnership.

Дата першого надходження статті до видання: 26.01.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 05.03.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 31.05.2026

