

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-82>

УДК 378.014.2

Литовченко Руслан Іванович

аспірант,

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства "Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3625-8747>**Ruslan Lytovchenko**

Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business

Private Joint-Stock Company "Higher education institution

"Interregional Academy of Personnel Management"

АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

ANALYSIS OF THE FINANCIAL SUPPORT FOR INNOVATIVE EDUCATION IN UKRAINE: CURRENT TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Анотація. У статті розглянуто сучасний стан фінансового забезпечення інноваційної освіти в Україні та проаналізовано ключові тенденції її розвитку у період 2017–2024 років. Висвітлено структурні зміни у мережі закладів вищої освіти I–IV рівнів акредитації, що відбулися під впливом соціально-економічних трансформацій, реформ у сфері освіти та зовнішніх політичних факторів. Розглянуто динаміку кількості закладів, студентського контингенту та обсягів прийому й випуску студентів, що дозволяє окреслити тенденції стабілізації системи вищої освіти та укрупнення закладів з метою концентрації матеріально-технічних, кадрових та наукових ресурсів. Проаналізовано сучасні тенденції інноваційної освіти, зокрема активну цифровізацію навчального процесу, розвиток дистанційних та змішаних форм навчання, впровадження інтерактивних платформ, електронного документообігу та віртуальних лабораторій. Запропоновано комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів у сфері інноваційної освіти, що передбачає впровадження результатноорієнтованого фінансування з чіткими ключовими показниками ефективності.

Ключові слова: інноваційна освіта, фінансове забезпечення, вища освіта, цифровізація навчання.

Summary. The article addresses the current state of financial support for innovative education in Ukraine and examines key development trends for the period 2017–2024. It outlines structural changes in higher education institutions (HEIs) of accreditation levels I–IV, driven by socio-economic transformations, educational reforms, and external political factors. The analysis of institution numbers, student enrollment, and graduation rates highlights the stabilization of the higher education system and the consolidation of institutions to optimize material, technical, human, and research resources. The study reviews contemporary trends in innovative education, including the digitalization of learning processes, the expansion of distance and blended learning formats, and the implementation of interactive platforms, electronic document management, and virtual laboratories. It also examines the link between government policy initiatives, financial mechanisms, and the practical outcomes of HEIs, identifying key challenges such as unequal digital infrastructure, limited commercialization of research, and insufficient incentives for private investment. Recommendations are proposed to enhance the efficiency of financial resource utilization, including the adoption of results-oriented funding with clear KPIs, the development of public-private partnerships and grant programs, the establishment of monitoring and auditing systems, and the professional development of academic and research staff, including participation in international projects. Special attention is given to the development of national educational clusters and the integration of universities into global innovation networks. These initiatives are expected to improve the quality of specialist training, promote the practical application of research, facilitate knowledge commercialization, and strengthen competitive human capital. As a result, such changes will create a solid foundation for the development of a knowledge-based economy and for strengthening Ukraine's position in the global educational and scientific space.

Keywords: innovative education, financial support, higher education, digitalization of learning.

Постановка проблеми. Сучасна освіта є одним із ключових чинників розвитку будь-якої країни, а її інноваційний аспект набуває особливої ваги у контексті формування конкурентоспроможної економіки та стійкого соціального прогресу. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу здатність освітніх систем

адаптуватися до нових викликів визначає не лише рівень освіченості населення, а й ефективність реалізації державної політики у сфері науки, технологій та економічного розвитку. Особливої уваги потребує питання фінансового забезпечення інноваційної освіти, оскільки воно безпосередньо впливає на якість освітніх програм, розви-

ток наукових досліджень і впровадження новітніх технологій у навчальний процес.

Для України тема інноваційної освіти є надзвичайно актуальною. Трансформаційні процеси, спричинені економічними, політичними та соціальними викликами, потребують створення ефективної фінансової інфраструктури, здатної підтримувати модернізацію освітніх закладів, забезпечувати матеріально-технічне оснащення, стимулювати педагогічні інновації та дослідження у сфері навчання. Аналіз сучасних тенденцій фінансування освіти в Україні дозволяє виявити як позитивні зрушення, так і системні обмеження, що стримують повноцінне впровадження інноваційних практик.

У науковому контексті фінансове забезпечення інноваційної освіти розглядається як комплексна категорія, що включає державні інвестиції, грантові програми, приватне фінансування, партнерство з бізнесом та міжнародні донорські ініціативи. Ця багаторівнева структура фінансових потоків потребує глибокого аналітичного підходу для визначення пріоритетів розвитку та оптимізації ресурсів, адже від ефективності їхнього розподілу залежить не лише якість освіти, а й здатність країни інтегруватися у глобальні освітні та наукові процеси [1].

Таким чином, дослідження охоплює як теоретичні аспекти фінансування освіти, так і практичні механізми впровадження інноваційних підходів, що відкриває можливості для формування стратегічних рішень у сфері освіти, науки та інноваційного розвитку країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансування вищої освіти є однією з найбільш актуальних тем у сучасних наукових дослідженнях, оскільки ефективне використання ресурсів безпосередньо впливає на якість освітнього процесу та конкурентоспроможність країни на міжнародній арені. У вітчизняній науці значний внесок у вивчення цієї проблеми зробили такі вчені, як Л. Гольцяєва [2], І. Кичко [5], Л. Шевченко [9], І. Гращенко [3] та Н. Волкова [6].

Л. Гольцяєва зосереджується на статистичному аналізі тенденцій розвитку та структури фінансування вищої освіти, вивчаючи зміни у джерелах фінансування та їх вплив на освітній процес [2]. І. Кичко розглядає фінансування освіти в умовах

формування соціально орієнтованої економіки, акцентуючи увагу на необхідності збільшення державних інвестицій у освітній сектор [5]. Л. Шевченко досліджує питання диверсифікації джерел фінансування вищої освіти, зокрема через залучення коштів від науково-дослідної діяльності та міжнародних грантів [9]. І. Гращенко зосереджується на аналізі ринку освітніх послуг в Україні, вивчаючи попит на різні спеціальності та їх відповідність потребам економіки [3]. Н. Волкова у своїх працях досліджує ефективність використання коштів у вищих навчальних закладах, акцентуючи увагу на необхідності підвищення прозорості фінансових потоків та запобігання корупційним ризикам у сфері освіти [6].

Ці науковці, кожен у своїй галузі, вносять вагомий вклад у розуміння механізмів фінансування вищої освіти та пропонують шляхи їх оптимізації для забезпечення високої якості освітніх послуг в Україні.

Метою даної статті є аналіз стану фінансового забезпечення інноваційної освіти в Україні, виявлення сучасних тенденцій та перспектив розвитку, а також формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів у цій сфері. Особлива увага приділяється аналізу взаємозв'язку між державними політичними ініціативами, фінансовими інструментами та практичними результатами інноваційної діяльності освітніх установ, що дозволяє сформувати цілісну картину розвитку інноваційної освіти в умовах сучасного соціально-економічного середовища України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Україна володіє розгалуженою та потужною системою вищих навчальних закладів (ВНЗ) I–IV рівнів акредитації, які функціонують як у державній, так і в приватній формах власності. Проте останні роки продемонстрували певну тенденцію до скорочення цієї мережі, що обумовлено як внутрішніми трансформаційними процесами, так і зовнішніми політичними факторами.

В таблиці 1 приведені дані по основним показникам діяльності вищої освіти в Україні протягом 2017–2024 р.

Згідно з даними, наведеними у табл. 1, у період 2017–2023 рр. кількість закладів вищої освіти в Україні зберігалася відносно стабільною, коли-

Таблиця 1 – Основні показники діяльності вищої освіти в Україні (2017–2024)

Навчальний рік	Коледжі, технікуми, училища*	Університети, академії, інститути	Усього
2017/18	372	289	661
2018/19	370	282	652
2019/20	338	281	619
2020/21	129	515	644
2021/22	248	386	634
2022/23	283	347	630

Джерело: сформовано автором на основі [2–6]

ваючись у межах 619–661 установ. Структура системи вищої освіти у 2017–2023 рр. характеризувалася переважанням закладів III–IV рівнів акредитації (університетів, академій, інститутів), кількість яких стабільно перевищувала показники закладів I–II рівнів акредитації (коледжів, технікумів, училищ). Така тенденція зумовлена трансформаційними процесами останніх років, коли частина колишніх ВНЗ I–II рівнів акредитації була інтегрована до складу більших університетів. Це, з одного боку, призвело до зменшення кількості окремих освітніх установ, а з іншого – сприяло концентрації матеріально-технічних і кадрових ресурсів у потужніших закладах, здатних забезпечувати більш високий рівень освітніх послуг.

Кількість студентів за аналізований період також залишалася стабільною – близько 1,33 млн осіб, що відповідає приблизно 314 студентам на 10 000 населення. Обсяги прийому становили орієнтовно 197 тис. осіб щороку, а випуск – близько 174,7 тис. осіб. Така стабільність свідчить про відносну рівновагу між попитом на вищу освіту та можливостями її надання, а також про поступову адаптацію системи до нових соціально-економічних умов після кризового періоду середини 2010-х років.

У контексті сучасних викликів та реформ, що тривають у системі освіти, динаміка показників за 2017–2024 рр. свідчить про перехід української вищої школи до етапу стабілізації. Стратегічне планування в цій сфері набуває особливої ваги, оскільки воно має забезпечувати не лише ефективне функціонування закладів, а й сталий розвиток інноваційної освітньої інфраструктури, здатної відповідати на запити суспільства та економіки [4].

Станом на 2023/24 навчальний рік мережа вищої освіти України налічувала близько 370 закладів I–IV рівнів акредитації, з яких переважна більшість функціонувала у державній та комунальній власності, а решта – у приватному секторі. Порівняно з докризовим періодом (2010–2016 рр.) кількість закладів скоротилася майже на третину, але після 2017 року суттєвих змін у чисельності не відбувалося. Це вказує на завершення фази активних структурних трансформацій, що раніше були зумовлені як реформами у сфері вищої освіти, так і соціально-економічними процесами, зокрема міграційними та демографічними зрушеннями.

Аналіз студентського контингенту у розрахунку на 10 000 населення демонструє стабільність останніх років. Найбільша частка студентів припадає на заклади III–IV рівнів акредитації. Вони забезпечують навчання переважної більшості здобувачів (понад 1,3 млн осіб), тоді як у закладах I–II рівнів навчається відносно невелика частка студентів. Такий розподіл зумовлений

як зростанням попиту на повну вищу освіту, так і прагненням молоді отримати диплом, який відкриває ширші можливості на внутрішньому та міжнародному ринках праці.

Детальний аналіз структури мережі закладів вищої освіти показує, що після 2017 року спостерігається відносна сталість у пропорції між університетами, академіями, інститутами та коледжами. Водночас у довгостроковій перспективі помітним залишається тренд на укрупнення освітніх установ і інтеграцію коледжів та технікумів у структуру університетів. Це сприяє концентрації матеріально-технічних, кадрових та наукових ресурсів у потужніших закладах, що орієнтовані на підготовку висококваліфікованих фахівців [7].

Таким чином, сучасна мережа закладів вищої освіти України характеризується стабільними кількісними параметрами, але при цьому зберігає потенціал до подальшого якісного оновлення та адаптації до потреб економіки знань.

Хоча кількісні показники залишаються сталими, у структурі вищої освіти переважають університети, академії та інститути, тоді як сегмент фахової передвищої освіти поступово зміцнює позиції, зберігаючи значну роль у підготовці молодших бакалаврів і спеціалістів прикладного спрямування. Це відображає тенденцію до диверсифікації освітніх шляхів, коли поряд із класичною університетською моделлю зростає значення коротших та більш прикладних освітніх програм.

Сучасна освітня система України перебуває на перехресті глибоких трансформацій, що зумовлені поєднанням зовнішніх і внутрішніх чинників: глобалізаційними викликами, прискореним розвитком цифрових технологій, інтеграційними процесами з європейським науково-освітнім простором, а також безпрецедентними внутрішніми соціально-економічними змінами. Інноваційна освіта в цих умовах постає не просто як окремий напрям модернізації, а як стратегічний інструмент формування конкурентоспроможного людського капіталу, без якого неможливий сталий розвиток держави [8].

Однією з визначальних рис сьогодення є активна цифровізація навчального процесу. Йдеться не лише про впровадження електронних платформ для дистанційного навчання чи адаптацію традиційних курсів до онлайн-формату, а й про створення повноцінної цифрової екосистеми закладів освіти. Університети та школи, які ще кілька років тому використовували ІКТ переважно для підтримки лекційного процесу, нині вибудовують комплексні системи електронного документообігу, інтерактивних підручників, автоматизованого оцінювання та віртуальних лабораторій. Це створює нову якість освітнього середовища, підвищує гнучкість навчання та розширює

доступ до ресурсів для студентів і викладачів, незалежно від їхнього місця проживання.

Ще однією яскраво вираженою тенденцією стало розширення джерел фінансування освітньої сфери. Якщо у попередні десятиліття основна маса ресурсів надходила з державного бюджету у форматі традиційного кошторисного фінансування, то сьогодні дедалі активніше впроваджуються багатоканальні моделі. Йдеться про поєднання бюджетних коштів, грантових програм, міжнародної технічної допомоги, благодійних внесків, а також інвестицій приватного сектору. При цьому зростає роль конкурсного розподілу фінансових ресурсів, що дозволяє орієнтувати фінансування не на підтримку існуючого статус-кво, а на досягнення конкретних результатів – створення нових лабораторій, розробку прикладних дослідницьких проєктів, комерціалізацію наукових розробок [10].

Важливим трендом, що набирає сили, є посилення взаємодії між освітніми закладами та бізнесом. Сучасні ринки праці вимагають від випускників не лише фундаментальних знань, але й умінь швидко адаптуватися, працювати з реальними технологіями та бізнес-процесами. Це зумовлює появу спільних освітніх програм «університет – підприємство», розвиток дуальної освіти, створення інноваційних хабів, інкубаторів і науково-технологічних парків. У таких форматах студенти отримують можливість працювати над реальними проєктами, а бізнес – залучати перспективних фахівців та впливати на зміст навчальних програм.

Не можна оминути й зростання ролі неперервної освіти. Динамічність сучасних технологій фактично нівелює поняття «освіта на все життя» у його традиційному сенсі. Замість цього формується культура *lifelong learning* – постійного оновлення знань і компетенцій. Це призводить до зростання попиту на короткотермінові курси, сертифікаційні програми та онлайн-платформи, які дозволяють швидко опанувати нові навички або змінити професійну спеціалізацію.

Водночас розвиток інноваційної освіти в Україні стикається з низкою системних бар'єрів. Передусім це нерівномірний рівень забезпечення цифровою інфраструктурою у різних регіонах, що породжує дисбаланс у доступі до сучасних освітніх ресурсів. Другою проблемою є консервативна модель фінансування, в якій значна частка коштів витрачається на утримання існуючої структури, а не на інноваційні зміни. Додатковими викликами виступають недостатня комерціалізація наукових розробок, відтік молодих науковців за кордон та обмежені стимули для залучення приватних інвестицій у сферу освіти.

Перспективи розвитку інноваційної освіти в Україні до 2030 року значною мірою залежать від того, який сценарій реалізується. У консерва-

тивному варіанті модернізація відбуватиметься повільно, з обмеженим ефектом для економіки. У прогресивному сценарії, за умови активного впровадження державних стратегій і розвитку партнерств, можна очікувати масштабного зростання прикладних досліджень та інтеграції університетів у глобальні інноваційні мережі. Найамбітішій сценарій передбачає створення потужних науково-освітніх кластерів, здатних генерувати не лише знання, а й готові комерційні продукти, конкурентоспроможні на світових ринках.

Для досягнення цього рівня необхідно впровадити результатоорієнтоване фінансування з чіткими ключовими показниками ефективності (KPI), створити національний фонд інноваційної освіти зі змішаним фінансуванням, розширити податкові стимули для бізнесу, який інвестує в освітні програми, та запровадити системи прозорого моніторингу й аудиту використання коштів. Не менш важливо забезпечити підтримку педагогічних кадрів – через підвищення кваліфікації, стажування, участь у міжнародних наукових проєктах.

Узагальнюючи, можна стверджувати: розвиток інноваційної освіти в Україні – це не окремий напрям реформ, а цілісна стратегія, яка поєднує технологічні, фінансові та кадрові рішення. Від того, наскільки виважено та послідовно буде реалізована ця стратегія, залежить не лише якість освіти, а й конкурентоспроможність економіки країни у найближчі десятиліття.

Висновки. Аналіз стану фінансового забезпечення інноваційної освіти в Україні свідчить про те, що сучасна система перебуває на етапі стабілізації після масштабних структурних трансформацій. Після цього періоду кількість закладів вищої освіти залишалася відносно сталою, а одночасне укрупнення університетів та інтеграція коледжів і технікумів у їхню структуру сприяли концентрації матеріально-технічних та кадрових ресурсів у потужніших освітніх установах. Така трансформація дозволила не лише зберегти рівень доступності освіти, а й підвищити її якість, орієнтуючись на формування висококваліфікованих фахівців, здатних відповідати на виклики сучасного ринку праці.

У структурі вищої освіти все більш помітною стає тенденція до домінування закладів III–IV рівнів акредитації, що забезпечують більшість освітніх програм і охоплюють значну частину студентського контингенту. Разом із цим, зберігається важлива роль коледжів і технікумів, які готують фахівців прикладного рівня та сприяють диверсифікації освітніх шляхів. Це створює більш гнучку систему, здатну адаптуватися до потреб різних соціальних груп і забезпечувати баланс між якістю освіти та її доступністю.

Сучасні тенденції розвитку інноваційної освіти в Україні безпосередньо пов'язані з циф-

ровізацією навчального процесу, впровадженням дистанційних та змішаних форм навчання, розвитком електронних освітніх ресурсів і інтерактивних платформ. Це дозволяє створювати повноцінні цифрові екосистеми, де студенти можуть отримувати знання незалежно від географічного розташування, а викладачі – ефективно організовувати навчальний процес і оцінювати результати навчання. Важливим є й активне використання інноваційних методів навчання, таких як проектно-орієнтовані завдання, дуальна освіта, науково-дослідні хаби та інкубатори для стартапів.

Фінансове забезпечення інноваційної освіти перебуває у фазі трансформації: традиційна модель бюджетного фінансування поступово доповнюється багатоканальними підходами, що включають грантові програми, державні та міжнародні інвестиції, а також підтримку приватного сектору. Цей підхід дозволяє спрямовувати ресурси на пріоритетні напрями – розвиток матеріально-технічної бази, стимулювання наукових досліджень та практичне впровадження інновацій.

Серед ключових викликів, що впливають на ефективність використання фінансових ресурсів, слід виділити нерівномірність доступу до сучасної інфраструктури у різних регіонах, обмеженість стимулів для залучення приватних інвестицій, недостатню комерціалізацію наукових розробок і відтік талановитих фахівців за кордон.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, який поєднує результатоорієнтоване фінансування, прозорі механізми аудиту та моніторингу, а також розвиток системи мотивації для педагогічних і наукових кадрів.

Перспективи розвитку інноваційної освіти в Україні на найближчі роки залежать від ефективності стратегічного планування та здатності держави формувати сприятливі умови для впровадження інновацій. Досягнення високого рівня якості освіти і конкурентоспроможності випускників вимагає створення національних освітніх кластерів, які поєднуюватимуть академічні дослідження, прикладні проекти та підприємницькі ініціативи, а також активного залучення міжнародного досвіду.

Таким чином, розвиток інноваційної освіти в Україні є не ізольованим процесом модернізації, а стратегічним напрямом формування конкурентоспроможного людського капіталу. Лише поєднання технологічних, фінансових та кадрових рішень, а також системної взаємодії держави, бізнесу і освітніх установ дозволить забезпечити сталий розвиток освітньої системи та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів. У результаті такі зміни створять міцний фундамент для розвитку економіки знань і зміцнення позицій України у глобальному освітньому та науковому просторі.

Список використаних джерел:

1. Enrich P. Leaving Equality Behind: New Directions in School Finance Reform. URL: <https://repository.library.northeastern.edu/files/-neu:332725/fulltext.pdf>
2. Голтяєва Л. Статистичний аналіз тенденцій розвитку та структури фінансування вищої освіти України. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 9. С. 79–83.
3. Гращенко І., Сидоренко Т. Аналіз ринку освітніх послуг в Україні. *Технології та дизайн*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_1_9
4. Hanushek E. A., Welch F. Handbook of the Economics of Education. Vol. 2. URL: <http://hanushek.stanford.edu/sites/default/files/publications/Hanushek-%2BRivkin%202006%20HbEEdu%202.pdf>
5. Кичко І. Фінансування освіти в умовах формування соціально-орієнтованої економіки. *Фінанси України*. 2003. № 1. С. 53–59.
6. Волкова Н. Ефективність використання коштів ВНЗ. *Фінанси України*. 2005. № 5. С. 66–72.
7. Мащенко К. С. Доходи бюджетних установ освіти: проблеми реформування і фінансування. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/handle/-123456789/8780>
8. Patrinos H.-A., Barrera-Osorio F., Guáqueta J. The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education. World Bank, 2009. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2612/479490PUB0Role101OFICIAL0USE0ONLY1.pdf?sequence=1>
9. Шевченко Л. Фінансування вищої освіти: диверсифікація джерел. *Теорія і практика правознавства*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2013_2_44
10. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. 71(3). P. 75–86.

References:

1. Enrich P. Leaving equality behind: New directions in school finance reform. *Northeastern University Repository*. Available at: <https://repository.library.northeastern.edu/files/-neu:332725/fulltext.pdf>
2. Holtiyeva L. (2015). Statystychnyi analiz tendentsii rozvytku ta struktury finansuvannia vyshchoi osvity Ukrainy [Statistical analysis of development trends and the structure of higher education financing in Ukraine]. *Biznes-Inform*, 9, 79–83.
3. Hrashchenko I., & Sydorenko, T. (2014). Analiz rynku osvitnikh posluh v Ukraini [Analysis of the market of educational services in Ukraine]. *Tekhnolohii ta dyzain*, 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_1_9

4. Hanushek E. A., & Welch, F. (2006). Handbook of the economics of education (Vol. 2). *Elsevier*. Available at: <http://hanushek.stanford.edu/sites/default/files/publications/Hanushek%20Rivkin%202006%20HbEEdu%202.pdf>
5. Kychko I. (2003). Finansuvannia osvity v umovakh formuvannia sotsialno-orientovanoi ekonomiky [Financing of education under the formation of a socially-oriented economy]. *Finansy Ukrainy*, 1, 53–59.
6. Volkova N. (2005). Efektyvnist vykorystannia koshtiv VNZ [Efficiency of the use of university funds]. *Finansy Ukrainy*, 5, 66–72.
7. Mashchenko K. S. (n.d.). Dokhody biudzhetnykh ustanov osvity: Problemy reformuvannia i finansuvannia [Revenues of educational budgetary institutions: Problems of reform and financing]. *Donetsk National Technical University Repository*. Available at: <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/8780>
8. Patrinos H.-A., Barrera-Osorio F., & Guáqueta J. (2009). The role and impact of public-private partnerships in education. *World Bank*. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2612/479490PUB0Role101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
9. Shevchenko L. (2013). Finansuvannia vyshchoi osvity: Dyversyfikatsiia dzherel [Financing of higher education: Diversification of sources]. *Teoriia i praktyka pravoznavstva*, 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2013_2_44
10. Moore J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.

Стаття надійшла до редакції 15.08.2025