

---

UDC 339.1

DOI: 10.31339/2313-8114-2020-7(2)-40-49

## Staff Management as a Tool for Building a Competitive Position of Universities

Hanna Yu. Podakova\*, Iryna A. Nechayeva

*Zaporizhzhia Polytechnic National University  
69063, 64 Zhukovskiy Str., Zaporizhzhia, Ukraine*

*(Received: 24.09.2020, Revised: 28.10.2020, Accepted: 08.11.2020)*

*\*Corresponding author*

---

**Abstract.** Today, the market for educational services is quite congested and requires more detailed external and internal analysis of the activities of universities in order to understand the principles of attracting students. The majority of prospective enrollees to universities have certain selection criteria and the quality of education is one of the main ones. That is why such a competitive factor as a level of preparation of professors requires more detailed consideration from the point of view of personnel management. The level of preparation of the scientific and pedagogical staff includes not only the selection of certain qualifications, but also the motivation and interest in conducting quality classes. Due to the nature of the work, teachers are most susceptible to emotional burnout, so management should always keep in mind ideas aimed at preventing burnout in the collective. The aim of the work is to consider personnel management as a tool for building a competitive position of higher education institutions, to solve the problem of teachers' burnouts and to provide recommendations for preventing this condition in order to improve the level of preparation of professors. The study carried out the following tasks: the concept of competitive position and its characteristics has been examined; the main factors influencing the competitive position of higher education institutions have been identified; the necessity for quality personnel management to improve the preparation of professors has been established; the issue of burnout as a key issue in the work of university staff has been addressed; the effectiveness of the wellbeing concept and the necessity to apply it as an integral part of the personnel management process to improve the competitive position of universities has been proven. The scientific novelty of the work consists in the analysis of individual factors of competitive position – the quality of education and the level of preparation of professors, the identification of the importance of personnel management in improving the performance of these factors, In addition, recommendations have been made to introduce the concept of wellbeing and to diagnose burnout among teachers in order to strengthen the competitive position of universities

**Keywords:** burnout problem, factors of competitive position, market of educational services, concept of wellbeing

---

---

# Управління персоналом як інструмент формування конкурентної позиції закладів вищої освіти

Ганна Юріївна Подакова, Ірина Анатоліївна Нечаєва

*Національний університет «Запорізька політехніка»  
69063, вул. Жуковського, 64, м. Запоріжжя, Україна*

---

**Анотація.** На сьогодні ринок освітніх послуг є досить перенасиченим і вимагає більш детального зовнішнього та внутрішнього аналізу діяльності університетів задля розуміння принципів залучення абітурієнтів. Більшість майбутніх здобувачів освіти під час вибору університету для вступу мають певні критерії відбору і одним з головних є якість навчання. Саме тому такий фактор формування конкурентної позиції як рівень підготовки науково-педагогічного складу потребує більш детального розгляду з точки зору управління персоналом. Рівень підготовки науково-педагогічного складу містить у собі не лише набір певних кваліфікацій, а ще й вмотивованість і зацікавленість у проведенні якісних занять. Через специфіку роботи, викладачі найбільш схильні до емоційного вигорання, саме тому керівництву потрібно завжди мати на увазі ідеї, спрямовані на запобігання вигорання в колективі. Мета роботи – розглянути управління персоналом як інструмент формування конкурентної позиції закладів вищої освіти, розкрити проблему вигорання викладачів та надати рекомендації щодо запобігання цього стану з метою підвищення рівня підготовки науково-педагогічного складу. У ході дослідження були виконані наступні завдання: розглянуто поняття конкурентної позиції та її особливості; виявлено основні фактори впливу на конкурентну позицію закладів вищої освіти (ЗВО); встановлено необхідність якісного управління персоналом для підвищення рівня підготовки науково-педагогічного складу; розглянуто проблему вигорання як ключову в роботі персоналу закладів вищої освіти; доведено ефективність концепції wellbeing і необхідність її застосування як складової частини процесу управління персоналом задля покращення конкурентної позиції ЗВО. Наукова новизна роботи полягає в аналізі окремих факторів формування конкурентної позиції – якість освіти та рівень підготовки науково-педагогічного складу, виявленні важливості управління персоналом для підвищення результативності даних факторів, а також розробці рекомендацій щодо впровадження концепції wellbeing і діагностики вигорання серед викладачів із метою посилення конкурентної позиції університетів

**Ключові слова:** конкурентна позиція, управління персоналом, вигорання, фактори формування конкурентної позиції, ринок освітніх послуг, концепція wellbeing

---

## Вступ

На сьогодні аспект формування конкурентної позиції закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг є актуальною темою для українських науковців. У своїх публікаціях, що були використані як база для даного дослідження, Л.В. Лебедева, О. Корчинська та М.Т. Теловата вже підіймали питання конкурентоспроможності українських університетів і проблеми, з якими вони стикаються під час формування конкурентних переваг.

Наразі існує досить жорстка конкуренція на ринку освітніх послуг, насамперед у системі вищої школи, яка неминуче підвищиться у зв'язку зі зменшенням кількості абітурієнтів. Так, в Україні поступово відбувається зниження числа

студентів у закладах вищої освіти (ЗВО), за період 2015–2019 рр. загальна кількість здобувачів освіти зменшилась на 423 105 чол. [1]. Причин для цього може бути декілька, наприклад, демографічний спад, незацікавленість молоді в отриманні вищої освіти або надання переваг закордонним університетам. Число закладів вищої освіти на 2017 р. становить 659, що на 154 установи менше, ніж функціонувало у 2010 р. (813 ЗВО). Тобто даний показник суттєво зменшився і свідчить про прояви більш запеклої конкурентної боротьби серед університетів за право на існування [2, с. 66].

Необхідними для закладів вищої освіти наразі є активні дослідження ринку освітніх послуг,

аналіз та оцінка власної позиції на ньому та опрацювання недоліків навчального закладу задля підвищення рівня конкурентоспроможності. Так, конкурентний успіх університетів на світовому ринку освітніх послуг на думку авторів складається з наступних чинників: підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів; здійснення досліджень; високий потенціал генерування нових знань; наявність різних джерел фінансування, посилення міжнародного співробітництва; якість навчального процесу.

Сучасні ЗВО мають орієнтуватися на чинники формування конкурентної позиції. Одними з найважливіших є якість освіти та рівень підготовки науково-педагогічного складу. Саме ці показники на думку абітурієнтів є вирішальними під час вибору майбутнього місця навчання. Такого висновку можна дійти після детального аналізу українського та світового ринку освітніх послуг, адже за результатами міжнародного дослідження близько 61 % абітурієнтів перш за все звертають увагу саме на умови та якість навчання, а не на престиж університету [3, с. 92]. Досліджування, що проводились на основі опитувань українських студентів також показали, що більше ніж половина з них – 53,4 % вибирали заклад вищої освіти саме за показником якості освіти [4, с. 6].

Тим часом, за даними Всесвітнього опитування, що було проведено американським Інститутом Геллапа, якість освітніх послуг в ЗВО Україні є низькою (лише 49 % вважають її задовільною), порівняно з іншими країнами світу: Фінляндія – 81 %, Канада – 73 %, США – 68 %, Німеччина і Франція – 66 % [5, с. 41]. Якість освіти має пряму залежність від рівня підготовки науково-викладацького складу. Проте останній характеризується не лише кваліфікаційними здібностями персоналу, а ще й враховує наскільки кожен зі співробітників задоволений своїм життям і роботою (фізично та психологічно), адже цей фактор впливатиме на їх зацікавленість у роботі, вдосконаленні своїх знань і відтворенні освітньої програми на високому рівні.

Саме вдосконалення процесу управління персоналом здатне вплинути на конкурентну позицію ЗВО шляхом впровадження позитивних змін і зміщення фокусу на управління добробутом, тобто використання концепції wellbeing у роботу з колективом і попередження емоційного вигорання у викладачів. Адже за даними дослідження О.О. Бабкова щодо прояву емоційного вигорання, яке проводилось з використанням опитувальника

В.В. Бойка серед викладачів закладів освіти Запорізької області, було виявлено такі показники: 32,43 % опитуваних вже мають сформований синдром емоційного вигорання, 52,7% – наразі мають його прояви та тенденцію до формування [6, с. 28].

## Методологічне обґрунтування

Теоретико-методологічною базою для дослідження стали наукові доробки українських і зарубіжних фахівців з питань формування конкурентної позиції закладів вищої освіти та управління добробутом. Під час вирішення сформульованої у статті проблеми, авторами було проаналізовано та обґрунтовано результати опитувань студентів першого курсу Київського національного університету імені Тараса Шевченка у рамках університетського дослідження UNIDOS-13\*, вчителів закладів освіти Запорізької області (у роботі О.О. Бабкова) і досліджень Л.В. Лебедевої, О. Корчинської, О.А. Пікульової та М.Т. Теловати. Дані матеріали були обрані через їх актуальність відносно поточного року та з метою розглянути питання конкурентних переваг закладів вищої освіти на думку споживачів освіти (тобто студентів) і проаналізувати емоційний стан саме українських викладачів, щоб надати відповідні рекомендації стосовно формування конкурентної позиції закладів вищої освіти України шляхом використання управління персоналом як одного з провідних інструментів.

Під час написання статті авторами було використано загальні і спеціальні наукові методи, за допомогою яких вдалось сформулювати основні проблеми дослідження та обґрунтувати рекомендації щодо їх вирішення. Зокрема, за допомогою методу теоретичного узагальнення сформовано теоретичні засади управління персоналом за допомогою концепції wellbeing як об'єктивного процесу формування конкурентної позиції закладів вищої освіти, окреслено напрямки діяльності організації у сфері управління персоналом.

Монографічний метод слугував підґрунтям для характеристики тенденцій становлення концепції wellbeing в країнах світу, виявлення особливостей цього процесу за умов реалізації принципів формування соціально-орієнтованої системи управління.

За допомогою методу наукової абстракції було проведено узагальнення наукових результатів і формулювання рекомендацій та висновків через поглиблене пізнання факторів, що впливають на емоційний стан викладачів та поточних

результатів опитувань на наявність вигорання. Табличний і графічний прийоми забезпечили наочну інтерпретацію результатів дослідження. Метод системного аналізу дозволив обґрунтувати концептуальні засади системних зрушень у сфері управління персоналом як інструменту формування конкурентної позиції закладів вищої освіти.

## Результати та обговорення

Необхідною умовою конкурентного аналізу організації є визначення її конкурентної позиції. Конкурентна позиція – це порівняльна характеристика

положення, яке займає організація відносно конкурентів. Для визначення конкурентної позиції необхідно вибирати фактори її формування, які мають відповідати галузі та сфері діяльності організації.

Чинники формування конкурентної позиції – це сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на довгострокову конкурентоспроможність організації і, відповідно, на її стратегічний успіх. Специфічними будуть чинники формування конкурентної позиції для закладів вищої освіти (рис. 1) [7, с. 288].

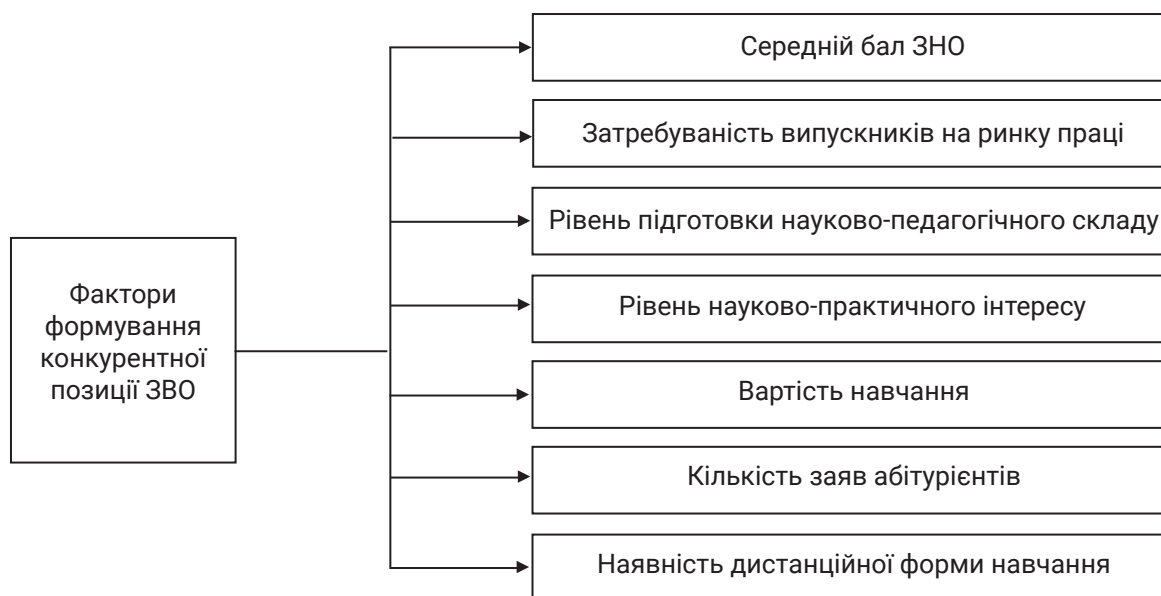


Рисунок 1. Фактори формування конкурентної позиції ЗВО

Джерело: [7, с. 288]

Даний перелік не є вичерпаним і має доповнюватися залежно від змін, що відбуваються на ринку освітніх послуг. Якщо брати до уваги той факт, що навчання у ЗВО є одним з найважливіших етапів становлення та соціалізації людини, важливо розуміти, які мотиви керують абітурієнтами під час вступу до закладів вищої освіти. Правильний аналіз потреб споживачів (абітурієнтів, майбутніх здобувачів вищої освіти та роботодавців – представників бізнесу) допоможе створити міцну конкурентну позицію.

З огляду на те, що на вибір абітурієнта впливає цілий комплекс економічних, соціальних і психологічних факторів, а також на складність системи управління закладом вищої освіти, на першому етапі доцільним є визначити значущі фактори мотивації абітурієнтів щодо вступу до

університету. Взаємозв'язок і взаємозумовленість чинників впливу на вибір абітурієнтом ЗВО та можливих управляючих впливів, спрямованих на підвищення попиту на освітні послуги зображено на рисунку 2 [8, с. 23].

Університетське дослідження UNiDOS-13<sup>\*</sup> шляхом опитування здобувачів вищої освіти першого курсу Київського національного університету імені Тараса Шевченка виявило значимі причини їх вступу до ЗВО (рис. 3) [4, с. 6]. Чинники: престиж і статус складає 71,7 %; наявність спеціальності, за якою хотів навчатися абітурієнт – 61,3 %; можливість отримати якісну освіту – 53,4 % – є найважливішими при виборі ЗВО. Більш ніж половина студентів під час вибору ЗВО насамперед розраховує на високий рівень якості освіти.



**Рисунок 2.** Взаємозумовленість факторів впливу на вибір абітурієнта та можливих управляючих впливів

**Джерело:** [8, с. 23]



**Рисунок 3.** Мотиви вступу абітурієнтів до ЗВО

**Джерело:** [4, с. 6]

У роботі В.А. Зернова зазначено, що «успіх зусиль керівництва освітою, спрямованих на його модернізацію, повністю залежить від характеру та якості діяльності викладачів. Не можна розв'язати проблему переходу на нову якість освіти, не думаючи про якість кадрового потенціалу закладів вищої освіти» [9, с. 320].

Людський капітал – це інтелект, здоров'я, знання, якісна та продуктивна праця і якість життя, це головний фактор формування і розвитку інноваційної економіки як вищого етапу

її розвитку. Варто зазначити, що співробітники у значній мірі здатні вплинути на фінансові результати організації.

О. Грішнова [10, с. 53] виділяє внаслідок цього такі складові: капітал освіти, капітал здоров'я й капітал культури (1):

$$LK = Ko + Kz + Kk \quad (1)$$

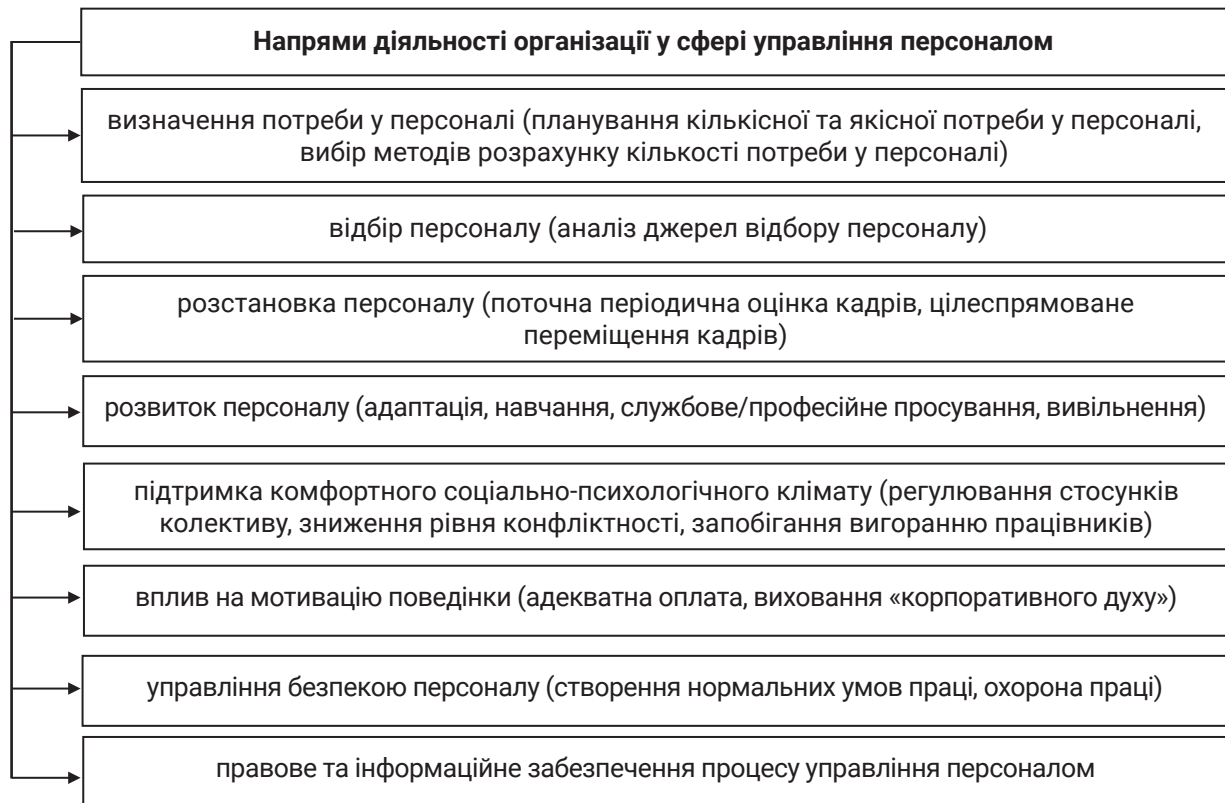
де: *LK* — людський капітал; *Ko* — капітал освіти, який представляє вклади в інтелектуальний розвиток людини, тобто інвестиції у виховання, освіту

і підвищення кваліфікації; *Kз* — капітал здоров'я, який представляє інвестиції в людину, які здійснюються з метою, підтримки та удосконалення її здоров'я та працездатності; *Kк* — капітал культури, який представляє вклади в соціально-психологічний стан індивіда, тобто інвестиції в етичне та духовне виховання.

Для українських ЗВО характерним є акцент на таку складову як «капітал освіти», що, без сумніву, є основною. Але сучасні події, враховуючи пандемію та кризу, показали, що «капітал здоров'я» і «капітал культури» є недооціненими та потребують додаткової уваги й переосмислення. Фізичне та психологічне здоров'я є запорукою якісної освіти та забезпечення стійкої конкурентної позиції ЗВО.

Якщо розглядати управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності організації та виокремити головні напрями її діяльності у цій сфері (рис. 4), необхідно звернути увагу на підтримку комфортного соціально-психологічного клімату та здійснення впливу на мотивацію поведінки [11, с. 168].

Усе це поєднує в собі концепція wellbeing, яка користується популярністю серед організацій, що прагнуть підвищити продуктивність праці та вдосконалити процес управління персоналом. Дана концепція включає 5 широких категорій, вагомих для більшості людей: професійний добробут; соціальний добробут; фінансовий добробут; фізичний добробут; добробут у середовищі проживання.



**Рисунок 4.** Головні напрями діяльності організації у сфері управління персоналом

Джерело: [11, с. 168]

Позитивні результати впровадження wellbeing-програм у процес управління персоналом за даними, вказаними у статті О. А. Пікульової [12]:

– організації, за умови наявності високого рівня добробуту, мають кращі показники і результати у бізнесі: спостерігається підвищення удвічі залученості співробітників, зниження числа співробітників у стресі на 70 %, на 6 днів менше пропусків через хвороби та вищий дохід компанії;

– для 86 % роботодавців добробут є чинником, що найбільше впливає на залученість. 74 % вважають програми добробуту важливим аспектом формування ціннісної пропозиції роботодавця;

– в організаціях із високим рівнем добробуту серед співробітників задоволеність клієнтів вища на 10 %, вартість акцій – на 12 %, продажі в розрахунку на одного співробітника – на 27000 \$ на рік.

– долар, інвестований у wellbeing-програми,



економить 7 \$ на медичних витратах;

– wellbeing-програми здатні підвищити залученість у 8 разів, продуктивність – у 3 рази, креативність – у 3,5 рази, «здорові» компанії приносять у 3 рази більше прибутку, а якщо компанія не розвиває wellbeing, то ризик втратити співробітників збільшується в 4 рази.

Співробітники з відчуттям високого рівня добробуту з більшою ймовірністю будуть залучені у свою роботу та відчуватимуть підтримку своєї організації (табл. 1) [13, с. 35].

Для того, щоб підвищити зацікавленість професорсько-викладацького складу у виконанні якісної роботи, варто виокремити фактори, які впливають на їх діяльність: комфортні умови на кафедрі та факультеті; співпраця з деканатом; розподіл педагогічного навантаження; моральна

та матеріальна мотивація; комунікаційні зв'язки.

Дані опитування від компанії HeadHunter демонструють, що саме представники соціономічних професій (тип роботи «людина – людина») більше за інших схильні до синдрому емоційного вигорання. До професій, представники яких більше за інших перебувають у зоні ризику, наражаючись на те, щоб відчути й пережити стан емоційного вигорання, належать педагоги, медики, банкіри, соціальні працівники та продавці.

Респонденти з різних регіонів України вважають, що вихователі та вчителі є найбільш схильними до нервових перенавантажень та емоційного вигорання. 42 % опитаних переконані, що саме працівники освітніх закладів найчастіше переживають стреси на роботі (табл. 2) [14].

**Таблиця 1.** Вплив рівня wellbeing на рівень задоволеності працівників

Співробітники, що відчують		
Високий wellbeing	Vs	Низький wellbeing
88 %	Відчують себе зайнятими на роботі	50 %
83 %	Отримують задоволення від роботи	41 %
84 %	Віддані компанії (колективу)	54 %
84 %	Рекомендують як чудове місце роботи	48 %

Джерело: [13, с. 35]

**Таблиця 2.** Професії, представники яких найбільш схильні до стану емоційного вигорання

Професія	Відсоток опитаних
Педагогічні працівники	42 %
Медичні працівники	25 %
Працівники фінансової сфери	25 %
Соціальні працівники	20 %
Продавці	19 %
Працівники правоохоронних органів	14 %
працівники творчих професій	13 %
Фахівці IT-сфери	12 %
Коучі та психологи	10 %

Джерело: [14]

Варто виокремити основні поради від провідного операційного менеджера О. Черненко-Дуби щодо заходів зниження емоційного вигорання зводяться до такого:

– «налагодження відкритості і діалогу в роботі з людьми, двосторонньої комунікації шляхом безперервного формального чи неформального

спілкування для розуміння психологічно-емоційного стану працівників та можливості вчасно відреагувати;

– оцінка здібностей, потреб і схильності співробітників, підбір обсягу і типу роботи для кожного у відповідності до визначених чинників. Збільшення навантаження лише за умови успішних

результатів роботи та за погодженням усіх членів команди. Чітке встановлення пріоритетів у роботі команди, щоб дати необхідний час і ресурси для виконання завдань;

- визначення і узгодження реальних очікувань, зони повноважень і відповідальності, за потреби;
- менторство та коучинг співробітників, розвиток їх здібностей, обговорення будь-яких питань;
- врахування мотиваційних факторів і потреб кожного співробітника окремо;
- культивування на рівні відділу і компанії потреби в професійному і особистісному розвитку» [15].

Перш ніж почати програму трансформації, необхідно створити готовність і мотивацію у людини. Спеціалісти рекомендують поступово зміщувати фокус з патерналістської турботи про співробітників до партнерських відносин – коли співробітники поділяють відповідальність за свій розвиток і благополуччя; застосовувати тільки ті корпоративні програми, які вибрані самими співробітниками за результатами опитування. Одним

з варіантів, що рекомендують спеціалісти, є самоопитування, тобто діагностувати вигорання у себе, колег чи підлеглих можна давши відповідь на питання (табл. 3) [16].

Якщо від 3 до 10 відповідей «так», варто звернутися до фахівця і почати працювати з вигоранням.

Отже, для того, щоб управління персоналом вважалось ефективним інструментом формування конкурентної позиції ЗВО, необхідно мати на увазі пряму залежність таких показників як якість освіти та рівень підготовки науково-викладацького складу. Для підтримки даних факторів на високому рівні варто зробити акцент не лише на кваліфікаційних навичках викладацького складу, а й на його задоволеності, вмотивованості та комфорті праці на робочому місці. Саме для цього доцільним є впровадження концепції wellbeing як одного з найефективніших методів налагодження процесу управління персоналом та запобігання вигорання серед працівників сфери освіти на сьогодні.

**Таблиця 3.** Опитування для діагностики вигорання

№	Питання	Відповідь	
		так	ні
	Нічого не радує?		
	Впала працездатність?		
	Все більше прокрастинуєте?		
	Дратують колеги і рідні?		
	Ні сил, ні енергії що-небудь робити?		
	Починаєте ненавидіти улюблену справу?		
	Не бачите майбутнього і сенсу в стосунках?		
	Більше часу проводите в соцмережах і іграх?		
	Виросло споживання тютюну, кави, алкоголю або солодкого?		
	Після сну, вихідних і відпустки не відчуваєте себе відпочилим?		

Джерело: [16]

## Висновки

Абітурієнтам для вибору ЗВО важливо розуміти, що вони отримують гідний рівень якості освіти під час навчання. Саме тому рівень підготовки науково-педагогічного складу є одним з вирішальних чинників формування конкурентної позиції університету. На цей показник впливає не тільки кваліфікація працівників сфери освіти, а й комфортний соціально-психологічний клімат

у колективі, вмотивованість і задоволеність роботою у цілому. Управління персоналом відіграє визначну роль у налагодженні саме цих аспектів і має базуватися, наприклад, на концепції wellbeing, адже на сьогодні це є безперечно ефективним методом підвищення продуктивності праці. Через те, що викладачі найбільш уразливі до емоційного вигорання, керівництву університетів варто брати



до уваги поточний стан співробітників та у разі необхідності впроваджувати відповідні заходи антивигорання. Отже, зацікавленість абітурієнтів та їх вибір на користь того чи іншого університету, у більшості випадків, буде залежати від того, як керівництво налагоджує внутрішні процеси та піклується про рівень підготовки викладачів не

лише шляхом проведення заходів із підвищення кваліфікації, а ще й завдяки підвищенню рівня благополуччя та відстеженню емоційного стану своїх співробітників. Саме тому управління персоналом можна вважати одним із важелів впливу на конкурентоспроможність ЗВО та інструментом формування його конкурентної позиції.

## Список використаних джерел

- [1] Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publosvita\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publosvita_u.htm) (дата звернення: 18.11.2020).
- [2] Лебедева Л.В., Митрофанова А.С. Проблеми комерціалізації системи вищої освіти в Україні за умов формування постіндустріального ладу. *Бізнес Інформ*. 2017. № 2. С. 65–71.
- [3] Дебренин М., Погорельская А.М., Поморина И.В., Скалабан И.А. Сравнительный анализ факторов, определяющих выбор университета абитуриентами из Великобритании, России и Франции. *Вестник Томского государственного университета*. 2019. № 446. С. 90–95. doi: 10.17223/15617793/446/12.
- [4] UNiDOS-13': опитування першокурсників КНУ імені Тараса Шевченка. 2017. URL: [http://unidodos.univ.kiev.ua/sites/default/files/files/reliz\\_13\\_1k.pdf](http://unidodos.univ.kiev.ua/sites/default/files/files/reliz_13_1k.pdf) (дата звернення: 09.11.2020).
- [5] Корчинська О. Ринок освітніх послуг в Україні: економічні аспекти. *Збірник матеріалів науково-практичної конференції з міжнародною участю*. Київ: АПСВТ, 2019. С. 40–42.
- [6] Бабкова О.О. Структурно-функціональна модель професійного розвитку викладачів предметів професійнотеоретичної підготовки у системі післядипломної освіти. *Фізико-математична освіта*. 2018. Вип. 4, № 18. С. 25–30.
- [7] Бондаренко В.А., Димитриади Н.А., Карасев Д.Н., Пушкарь О.М. Ключевые факторы успеха в совершенствовании стратегии продвижения образовательных услуг вуза. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2017. Т. 31. С. 286–290.
- [8] Огаренко Т.Ю. Модель формування попиту на послуги вищої освіти з урахуванням керованих і некерованих факторів впливу на попит. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 4–5. С. 20–25.
- [9] Теловата М.Т. Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2017. № 862. С. 319–323.
- [10] Костюнік О.В. Питання управління людським капіталом підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 51–54.
- [11] Обруч Г.В. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 164–174.
- [12] Wellbeing – частина друга: щастя як бізнес-модель. 2020. URL: <https://www.dataart.com.ua/news/wellbeing-chastina-druga-shastyu-yak-biznes-model/> (дата звернення: 07.11.2020).
- [13] Нечаєва І.А., Подакова Г.Ю. Практика використання концепції wellbeing з метою підвищення продуктивності праці в умовах кризи, спричиненій пандемією. *III Міжнародна інтернет-конференція «Осінні наукові читання»* (м. Дніпро, 25 вересня 2020 р.). Частина 1. Дніпро, 2020. С. 33–37. URL: [http://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/10/1частина\\_Дніпро.pdf](http://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/10/1частина_Дніпро.pdf) (дата звернення: 07.11.2020).
- [14] Емоційне вигорання: які професії під прицілом. 2017. URL: [https://grc.ua/article/20456?utm\\_campaign=misc&utm\\_medium=email&utm\\_source=email&utm\\_content=rab\\_18\\_05\\_2017](https://grc.ua/article/20456?utm_campaign=misc&utm_medium=email&utm_source=email&utm_content=rab_18_05_2017) (дата звернення: 03.11.2020).
- [15] Черненко-Дибя А. Професійне вигорання: як не «перегоріти», коли дуже припече. 2017. URL: <https://dou.ua/lenta/columns/job-burnout/> (дата звернення: 03.11.2020).
- [16] Як визначити вигорання і боротися з ним: поради експерта. 2019. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/460306/yak-vyznachyty-vygorannya-i-borotysya-z-nyum-porady-eksperta> (дата звернення: 03.11.2020).

## References

- [1] Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Retrieved from [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publosvita\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publosvita_u.htm).
- [2] Lebedeva, L.V., & Mitrofanova, A.S. (2017). Problems of commercialization of the system of higher education in Ukraine under conditions of formation of the post-industrial system. *Business Inform*, 2, 65-71.
- [3] Debrenne, M., Pogorelskaya, A.M., Pomorina, I., & Skalaban, I.A. (2019). A comparative analysis of the factors determining the way British, Russian and French university entrants choose the university. *Tomsk State University Journal*, 446, 90-95. doi: 10.17223/15617793/446/12.
- [4] UNiDOS-13': Survey of freshmen of Taras Shevchenko National University. (2017). Retrieved from [http://unidos.univ.kiev.ua/sites/default/files/files/reliz\\_13\\_1k.pdf](http://unidos.univ.kiev.ua/sites/default/files/files/reliz_13_1k.pdf).
- [5] Korchynska, O. (2019). The market of educational services in Ukraine: Economic aspects. In *Proceedings of the Scientific-Practical Conference with International Participation* (pp. 40-42). Kiev: APSVT.
- [6] Babkova, O. (2018). Structural-functional model of professional development of teachers of professional and theoretical preparation subjects in the postal education system. *Physical and Mathematical Education*, 4(18), 25-30.
- [7] Bondarenko, V.A., Dimitriadi, N.A., Karasev, D.N., & Pushkar, O.M. (2017). Key factors of success in improving the strategy of promoting educational services of the university. *Scientific and Methodical Electronic Journal "Concept"*, 31, 286-290.
- [8] Ogarenko, T.Yu. (2016). Model of demand formation for higher education services taking into account controlled and uncontrolled factors influencing. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 4(5), 20-25.
- [9] Telovata, M.T. (2017). Classification of factors influencing the competitiveness of higher education institutions of Ukraine. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 862, 319-323.
- [10] Kostyunik, O.V. (2017). Questions of human capital management of the enterprise. *Investments: Practice and Experience*, 3, 51-54.
- [11] Obruch, G.V. (2019). Personnel management as a factor in ensuring the competitiveness of domestic enterprises. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, 68, 164-174.
- [12] Wellbeing – part two: Happiness as a business model. (2020). Retrieved from <https://www.dataart.com.ua/news/wellbeing-chastina-druga-shastyak-biznes-model/>.
- [13] Nechaeva, I.A., & Podakova, G.Y. (2020). The practice of using the concept of wellbeing to increase productivity in a crisis caused by a pandemic. *LII International Internet Conference "Autumn Scientific Readings"*, 1, 33-37. Retrieved from [http://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/10/1частина\\_Дніпро.pdf](http://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/10/1частина_Дніпро.pdf).
- [14] Emotional burnout: What professions are in sight. (2017). Retrieved from [https://grc.ua/article/20456?utm\\_campaign=misc&utm\\_medium=email&utm\\_source=email&utm\\_content=rab\\_18\\_05\\_2017](https://grc.ua/article/20456?utm_campaign=misc&utm_medium=email&utm_source=email&utm_content=rab_18_05_2017).
- [15] Chernenko-Dyba, A. (2017). *Professional burnout: How not to "burn out" when it is very hot*. Retrieved from <https://dou.ua/lenta/columns/job-burnout/>.
- [16] How to identify burnout and fight it: Expert advice. (2019). Retrieved from <https://news.finance.ua/ua/news/-/460306/yak-vyznachyty-vygorannya-i-borotysya-z-nym-porady-eksperta>.

## Suggested Citation

Podakova, H.Yu., & Nechayeva, I.A. (2020). Staff management as a tool for building a competitive position of universities. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 7(2), 40-49.