

Б.С. Коломієць

ORCID 0000-0002-7723-6666

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЛОГІЦІ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ СПІВРОБІТНИКА В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

У статті проводиться дослідження управління персоналом у закладах освіти через призму формування в них безпекоорієнтованого менеджменту в умовах зростання соціальних, організаційних, психологічних та цифрових ризиків. Обґрунтовано, що безпека персоналу не є допоміжною функцією та постійно трансформується в системоутворюючий чинник ефективності, стійкості та конкурентоспроможності закладів освіти. Розкрито зміст та логіку до утримання, оцінювання результативності й закінчення трудових відносин з позиції інтеграції економічної, кадрової, психологічної, інформаційної та соціальної безпеки персоналу. Досліджено вплив безпекоорієнтованого підходу на кадрову політику підприємства, управління компетенціями його працівників, корпоративну культуру та механізми запобігання вигорання в освітнього середовищі. Визначено базові ризики життєвого циклу персоналу закладів освіти, зокрема зниження мотивації, численні цифрові загрози, управлінську фрагментарність та кадрову нестабільність. Представлено авторську модель безпекоорієнтованого життєвого циклу співробітника в закладі освіти, яка відображає інтеграцію HR-процесів у систему управління безпекою організації і яка, на відміну від традиційного підходу, де життєвий цикл персоналу розглядається як послідовність функціональних етапів управління, кожен етап інтерпретує як зону виникнення та управління ризиками, пов'язаними з людським фактором. Запропоновано концептуальні орієнтири формування безпекоорієнтованої системи управління життєвим циклом співробітника в закладах освіти, спрямованої на підвищення адаптивності, збереження людського потенціалу та забезпечення довгострокової стійкості освітніх організацій.

Ключові слова: безпека, управління персоналом, безпекоорієнтований менеджмент, життєвий цикл співробітника, заклади освіти, кадрова безпека, ризики, організаційна стійкість.

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-156-165

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростаючої невизначеності, зумовленої воєнними викликами, соціально-економічною турбулентністю та прискореною цифровізацією, особливого значення набуває проблема забезпечення стійкості та безпеки функціонування організацій, зокрема закладів освіти. Традиційні підходи до управління персоналом, які орієнтовані переважно на підвищення ефективності, продуктивності та задоволеності працівників, дедалі частіше виявляються недостатніми, особливо в умовах підвищеного рівня ризиків і нестабільності. Варто пам'ятати, що заклади освіти як складні соціально-економічні системи характеризуються високою залежністю від людського фактору, що виступає одночасно і джерелом розвитку і потенційною зоною виникнення ризиків, а помилки у прийнятті рішень, емоційне вигорання, недостатній рівень адаптації персоналу до кризових умов, порушення комунікацій та етичних норм суттєво впливають на безпеку освітнього середовища та якість освітнього процесу. У цьому контексті останнім часом значно актуалізується необхідність переосмислення ролі управління персоналом як складової системи

безпекоорієнтованого менеджменту. І тут мова йде не лише про забезпечення ефективного використання людських ресурсів, а й про інтеграцію управління персоналом у загальну систему управління ризиками, стійкістю та безпекою організації.

На нашу думку, одним із ключових інструментів такого переосмислення виступає концепція життєвого циклу співробітника, яка в умовах безпекоорієнтованого підходу трансформується з послідовності HR-процесів у цілісну систему управління ризиками, пов'язаними з людським фактором, на всіх етапах взаємодії працівника з організацією — від рекрутингу до оффбордингу. Проте, останнім часом все більш важливу роль у реалізації зазначених підходів починає відігравати цифровізація HR-процесів, яка дозволяє інтегрувати, автоматизувати та аналітично підтримувати управління життєвим циклом персоналу. Сучасні HRM-системи створюють можливості для комплексного моніторингу, оцінювання та прогнозування ризиків, пов'язаних із персоналом, що є особливо актуальним для закладів освіти в умовах динамічних змін, а це. У свою чергу, призводить до виникнення потреба у формуванні нових теоретичних і прикладних підходів до управління персоналом у логіці безпекоорієнтованого менеджменту, що і зумовило актуальність обраної теми дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних та прикладних засад трансформації управління персоналом у закладах освіти в логіці безпекоорієнтованого менеджменту через переосмислення життєвого циклу співробітника як інтегрованого механізму управління ризиками, стійкістю та безпекою організації. Завдання статті: проаналізувати сучасні наукові підходи до управління персоналом, цифровізації HR-процесів та безпекоорієнтованого менеджменту в контексті забезпечення стійкості організацій; визначити роль людського фактору як джерела ризиків і стійкості в системі управління закладом освіти; обґрунтувати необхідність трансформації життєвого циклу співробітника у безпекоорієнтований життєвий цикл; розробити модель безпекоорієнтованого життєвого циклу співробітника в закладах освіти; систематизувати етапи життєвого циклу співробітника з урахуванням їх безпекового змісту, ризиків та управлінських інструментів; визначити роль цифровізації HR-процесів як інструменту інтеграції, моніторингу та прогнозування ризиків у системі управління персоналом; обґрунтувати практичні напрями впровадження безпекоорієнтованого підходу до управління персоналом у закладах освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений літературний огляд з питань управління персоналом сучасної організації дав підстави зробити декілька висновків:

у сучасній науковій літературі проблематика управління персоналом дедалі частіше розглядається не лише як функціональний напрям HRM, а як один із ключових механізмів забезпечення стійкості, адаптивності та безпеки організації. Зокрема, у зарубіжних дослідженнях помітним є зміщення акценту від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного й цифрового управління людськими ресурсами, а також до інтеграції HR-процесів із системами управління ризиками, організаційною культурою та психологічною безпекою. Так Т. Bondarouk та Н. Ruël ще у класичній праці з *electronic HRM* показали, що цифрові HR-системи не лише автоматизують окремі функції, а змінюють саму логіку HR-діяльності, роблячи її більш інтегрованою, прозорою та керованою (Bondarouk and Ruël, 2009). Своєю чергою, J. Marler і J. Boudreau довели, що HR-аналітика перетворює кадрові дані на основу управлінських рішень, а отже створює підґрунтя для проактивного виявлення ризиків, пов'язаних із персоналом (Marler and Boudreau, 2017);

у новіших роботах, присвячених *employee lifecycle management*, підкреслюється, що цифрові технології, AI та інновації вже впливають на всі етапи життєвого циклу співробітника — від залучення до розвитку й утримання персоналу (Xiang et al., 2023);

окремий блок досліджень присвячений стратегічному управлінню персоналом у закладах вищої освіти. Наприклад у роботі А. Allui, присвяченій стратегічному HRM у вищій освіті, підкреслено, що заклади освіти потребують не фрагментарних HR-практик, а цілісного стратегічного підходу, особливо в питаннях рекрутингу, оцінювання та розвитку академічного персоналу (Allui, 2016). Водночас емпіричні результати показали, що навіть за наявності усвідомлення важливості SHRM у ЗВО процеси добору, мотивації та оцінки персоналу часто залишаються недостатньо узгодженими зі стратегічними цілями інституції. Це важливо для нашої теми, оскільки безпекоорієнтований менеджмент у закладі освіти також вимагає не ізольованих кадрових рішень, а системного проектування всього життєвого циклу співробітника;

важливою лінією сучасних досліджень є вивчення психологічної безпеки як передумови ефективної роботи, навчання та розвитку персоналу. Класичною у цьому полі є праця А. Edmondson, де психологічна безпека визначається як спільне переконання членів команди, що міжособистісний ризик не призведе до покарання чи приниження (Edmondson, 1999). Саме ця логіка є принципово важливою для освітніх організацій, де якість рішень, інноваційність викладача, готовність до змін і відкритість до зворотного зв'язку залежать від того, наскільки середовище є безпечним для висловлення сумнівів, визнання помилок і ініціювання нових дій;

для закладів вищої освіти тема психологічної безпеки та добробуту персоналу набула особливої ваги в останні роки. Так, за даними великого міжнародного дослідження *staff wellbeing* у ЗВО, проведеного у 16 країнах, понад дві третини працівників мали помірний або високий рівень психологічного дистресу, майже третина повідомляла про вигорання, а ці показники були пов'язані з нестабільністю зайнятості, станом здоров'я та сприйняттям власної професійної ситуації (Rahman et al., 2024). Автори прямо вказують на необхідність перегляду інституційних стратегій підтримки персоналу. Для нашого дослідження це означає, що управління персоналом у ЗВО вже не може обмежуватися питаннями навантаження, атестації чи стимулювання, а має включати механізми психосоціальної стійкості, моніторингу ризиків і профілактики виснаження;

у міжнародній літературі з безпекового менеджменту дедалі сильніше звучить теза про необхідність переходу від реактивного контролю до систем управління безпекою. Так у звіті OECD/ITF наголошено, що *safety management systems* забезпечують структурований підхід до аналізу загроз, контролю ризиків і оцінювання безпекової результативності організації (OECD, 2018). Хоча документ не присвячений освіті безпосередньо, його методологічна логіка є придатною для перенесення у сферу управління закладом освіти, особливо коли йдеться про людський фактор, поведінкові ризики та інституційну готовність до криз;

в українському науковому просторі проблема безпекоорієнтованого менеджменту в освіті лише формується як окремий напрям. У нашій попередній публікації безпекоорієнтований менеджмент у системі управління закладом освіти розглядається як стратегічна основа розвитку стійких, етичних та інклюзивних освітніх інституцій і запропоновано фреймворк формування культури безпеки (Шимановська-Діанич та Коломієць, 2025), проте кадровий вимір цієї моделі ще не розкрито достатньо глибоко саме через призму життєвого циклу співробітника;

крім того, українські автори звертають увагу на специфіку управління персоналом закладів освіти в кризових та воєнних умовах. М. Ручкіна та Т. Гжибовська систематизують сучасні методи управління персоналом закладу освіти в умовах особливого періоду та підкреслюють значення соціально-психологічних, фізіологічних і поведінкових характеристик працівника для результативності роботи колективу (Ручкіна та Гжибовська, 2023). У новішій праці М. Шленьової та О. Гречаник HRM у закладах

вищої освіти в умовах воєнного стану описується як система, що мусить одночасно забезпечувати збереження людського капіталу, підтримку цифрових академічних екосистем, гібридні формати роботи та післявоєнне інституційне відновлення (Шленьова та Гречаник, 2025). Ці роботи добре описують контекст, але ще не вибудовують цілісної парадигми, у якій кожен етап взаємодії працівника із ЗВО розглядається як елемент системи безпеки;

окремий сегмент українських досліджень стосується психологічної безпеки освітнього середовища. Л. Тягур у праці про викладачів закладів фахової передвищої освіти доводить вплив психологічної безпеки освітнього середовища на самоактуалізацію викладачів і показує, що частина педагогів не відчувається психологічно захищеною в освітній взаємодії (Тягур, 2021). Роботи О. Бондарчук та співавторів, зокрема дослідження психологічної безпеки освітнього середовища українських ЗВО в умовах пандемії, також демонструють, що безпечність середовища безпосередньо пов'язана з якістю участі суб'єктів освітнього процесу, добробутом і сприйняттям змін (Bondarchuk, Balakhtar, Ushenko та ін., 2022);

ще один важливий напрям — цифровізація HR-процесів. В українських джерелах ця тема розроблена переважно на матеріалі державної служби та безпеко-орієнтованих систем. Так, Н. Обушна та С. Теплов аналізують цифровізацію управління HR-процесами на державній службі (Обушна та Теплов, 2021), а Х. Матківська досліджує моделі цифровізації HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій, виокремлюючи цифрове робоче місце, цифрові кадрові процеси та HR-самообслуговування як базові елементи сучасної трансформації (Матківська та Зачко, 2024). Ці напрацювання є методологічно цінними для переосмислення управління персоналом у ЗВО, але ще не адаптовані достатньо повно до специфіки освітніх установ, де безпековий вимір включає не лише організаційну, а й психологічну, етичну та комунікаційну складові.

Отже, аналіз літературних джерел дає підстави для декількох важливих висновків. По-перше, у міжнародній науці вже є потужні напрацювання щодо стратегічного HRM, цифрового HR, HR-аналітики, employee lifecycle management та психологічної безпеки. По-друге, в українських дослідженнях активно розробляються питання освітнього менеджменту в кризових умовах, психологічної безпеки освітнього середовища та формування культури безпекоорієнтованого менеджменту. По-третє, між цими двома масивами знань усе ще зберігається помітний розрив: практично відсутня цілісна концептуалізація управління персоналом у закладах освіти саме як елементу безпекоорієнтованого менеджменту, де життєвий цикл співробітника — від залучення до оффбордингу — розглядається як простір ідентифікації, профілактики та мінімізації кадрових, поведінкових, комунікаційних і психосоціальних ризиків. Саме ця наукова ніша і визначає доцільність подальшого дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах даної статті пропонується підхід, відповідно до якого управління персоналом розглядається не лише як функція забезпечення ефективності діяльності закладу освіти, а як ключовий елемент системи безпекоорієнтованого менеджменту. На відміну від традиційних підходів, обґрунтовується доцільність трансформації життєвого циклу співробітника у безпекоорієнтований життєвий цикл, у межах якого кожен етап взаємодії працівника з організацією (від рекрутингу до оффбордингу) розглядається як зона потенційних ризиків і водночас як можливість їх попередження та мінімізації. У запропонованому підході: рекрутинг інтерпретується як механізм превентивного управління кадровими ризиками; адаптація — як процес інтеграції працівника в культуру безпеки; розвиток — як формування безпекоорієнтованого мислення та відповідальної поведінки; утримання — як забезпечення психологічної стабільності та зниження ризиків вигорання; оцінювання — як баланс між ефективністю діяльності та безпековими наслідками

управлінських рішень; оффбординг — як контрольований процес мінімізації організаційних, інформаційних і репутаційних ризиків.

Окрему увагу приділено ролі цифровізації HR-процесів, яка розглядається як інструмент інтеграції даних, моніторингу стану персоналу та підтримки управлінських рішень у сфері безпекоорієнтованого менеджменту. Зокрема, сучасні HRM-платформи дозволяють формувати єдине інформаційне середовище управління життєвим циклом співробітника, що відкриває можливості для своєчасного виявлення ризиків і підвищення стійкості організації. Запропонований підхід дозволяє перейти від фрагментарного управління персоналом до цілісної системи управління людським фактором як ключовим елементом безпеки закладу освіти. У сучасних умовах підвищеної невизначеності та зростання ролі людського фактору у функціонуванні організацій життєвий цикл співробітника перестає бути лише інструментом організації HR-процесів і набуває значення цілісного механізму управління ризиками, а у контексті безпекоорієнтованого менеджменту кожен етап взаємодії працівника із закладом освіти розглядається не тільки з позицій ефективності, але й з позицій потенційних загроз, стійкості та впливу на безпеку організації.

Традиційна модель життєвого циклу співробітника включає такі етапи: рекрутинг, адаптація (онбординг), розвиток, утримання, оцінювання та завершення трудових відносин (оффбординг). Проте в умовах безпекоорієнтованого підходу зазначена модель потребує трансформації, яка передбачає переосмислення функціонального змісту кожного етапу (табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристика етапів безпекоорієнтованого життєвого
циклу співробітника в закладах освіти**

Етап життєвого циклу	Традиційний зміст	Безпеко-орієнтована інтерпретація	Основні ризики	Управлінські інструменти
Рекрутинг	підбір персоналу відповідно до вимог	превентивне управління кадровими ризиками	невідповідність цінностей, токсична поведінка, низька стресостійкість	поведінкові інтерв'ю, оцінка soft skills, перевірка рекомендацій
Адаптація	ознайомлення з посадою та організацією	інтеграція в культуру безпеки	нерозуміння норм, помилки, комунікаційні збої	програми онбордингу, наставництво, навчання стандартам безпеки
Розвиток	підвищення кваліфікації	формування безпеко-орієнтованого мислення	помилки в рішеннях, неетична поведінка, неготовність до криз	тренінги, кейси, сценарне навчання, розвиток критичного мислення
Утримання	мотивація та зниження плинності	забезпечення психологічної безпеки і стабільності	вигорання, конфлікти, зниження ефективності	програми підтримки, зворотний зв'язок, розвиток довіри
Оцінювання	оцінка результативності (KPI)	баланс ефективності та ризиків	досягнення результату ціною помилок, порушення норм	360° оцінювання, оцінка поведінки, аналіз впливу на команду

Джерело: сформовано автором

У табл. 1 узагальнено відмінності між традиційним та безпекоорієнтованим підходами до управління життєвим циклом співробітника, тому запропонована інтерпретація дозволяє розглядати кожен етап не лише як функціональний елемент HR-

системи, а як інструмент ідентифікації, попередження та мінімізації ризиків, пов'язаних із людським фактором.

Разом з тим, реалізація безпекоорієнтованого підходу до управління персоналом потребує інтеграції даних, процесів та аналітики, що неможливо без використання цифрових HRM-систем, адже сучасні цифрові платформи управління персоналом забезпечують: централізацію інформації про співробітників; автоматизацію HR-процесів; можливість відстеження ключових показників; аналітичну підтримку управлінських рішень. Зокрема, такі системи дозволяють не лише оптимізувати роботу HR-служби, а й створюють передумови для формування єдиного середовища управління життєвим циклом співробітника, у якому кожен етап може бути проаналізований з точки зору ризиків та впливу на безпеку організації. Таким чином, цифровізація виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом безпекоорієнтованого управління персоналом.



Рисунок 1. Модель безпекоорієнтованого життєвого циклу співробітника в закладах освіти

На рис. 1 представлено авторську модель безпекоорієнтованого життєвого циклу співробітника в закладі освіти, яка відображає інтеграцію HR-процесів у систему управління безпекою організації і яка, на відміну від традиційного підходу, де життєвий цикл персоналу розглядається як послідовність функціональних етапів управління, кожен етап інтерпретує як зону виникнення та управління ризиками, пов'язаними з людським фактором. Центральним елементом моделі виступає безпекоорієнтований менеджмент, який об'єднує всі етапи життєвого циклу та визначає їх спрямованість на забезпечення стійкості та безпеки організації. Кожен етап (рекрутинг, адаптація, розвиток, утримання, оцінювання, оффбординг) виконує специфічну функцію у системі управління ризиками — від їх попередження до контролю та мінімізації, а зовнішній контур моделі представлений цифровим HR-середовищем, яке забезпечує інтеграцію даних, автоматизацію процесів і аналітичну підтримку управлінських рішень. Таким чином, запропонована модель дозволяє перейти від фрагментарного управління персоналом до цілісної системи управління безпекою організації через призму життєвого циклу співробітника, адже впровадження безпекоорієнтованого підходу до управління персоналом у закладах освіти потребує системного переосмислення ролі HR-процесів у загальній структурі управління організацією.

Запропонована модель безпекоорієнтованого життєвого циклу співробітника може бути використана як концептуальна основа для формування практичних управлінських

рішень: по-перше, на рівні рекрутингу доцільно впроваджувати підходи, орієнтовані не лише на оцінку професійних компетентностей, але й на аналіз поведінкових характеристик кандидатів, їх здатності працювати в умовах невизначеності, дотримуватися етичних норм і ефективно взаємодіяти в команді. Це дозволяє зменшити ймовірність виникнення кадрових ризиків на початкових етапах взаємодії з працівником; по-друге, система адаптації персоналу має бути доповнена елементами формування культури безпеки, що включає ознайомлення з принципами відповідальної поведінки, правилами комунікації, алгоритмами дій у кризових ситуаціях. Особливу роль у цьому процесі відіграє наставництво та підтримка нових працівників у період інтеграції; по-третє, у сфері розвитку персоналу доцільно впроваджувати освітні програми, спрямовані на формування безпекоорієнтованого мислення, зокрема через використання кейс-методів, сценарного аналізу, тренінгів з антикризового управління та розвитку етичної відповідальності; по-четверте, управління утриманням персоналу повинно включати заходи, спрямовані на забезпечення психологічної безпеки, підтримку ментального здоров'я працівників, формування довіри та відкритої комунікації в колективі. Це є особливо актуальним у контексті воєнних та соціальних викликів; по-п'яте, система оцінювання персоналу має бути доповнена критеріями, що враховують не лише досягнуті результати, але й поведінкові аспекти діяльності працівника, його вплив на командну взаємодію та дотримання принципів безпеки; по-шосте, процес оффбордингу повинен бути структурованим і передбачати заходи щодо передачі знань, мінімізації інформаційних ризиків, підтримання позитивного іміджу організації та збереження професійних зв'язків.

Висновки. Таким чином можна зробити висновки:

у статті обґрунтовано доцільність переосмислення управління персоналом у закладах освіти в логіці безпекоорієнтованого менеджменту, що зумовлено зростанням ролі людського фактору в умовах невизначеності, кризових і воєнних викликів;

доведено, що традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані переважно на підвищення ефективності та результативності діяльності, не забезпечують належного рівня врахування ризиків, пов'язаних із поведінковими, психологічними та комунікаційними аспектами діяльності працівників;

запропоновано авторський підхід до трансформації життєвого циклу співробітника у безпекоорієнтований життєвий цикл, у межах якого кожен етап взаємодії працівника із закладом освіти розглядається як елемент системи управління ризиками. Визначено, що рекрутинг виконує функцію превентивного відбору ризиків, адаптація — інтеграції в культуру безпеки, розвиток — формування безпекоорієнтованого мислення, утримання — забезпечення психологічної стабільності, оцінювання — балансування ефективності та ризиків, а оффбординг — мінімізації організаційних і репутаційних загроз;

розроблено модель безпекоорієнтованого життєвого циклу співробітника, яка інтегрує HR-процеси у систему управління безпекою організації та дозволяє перейти від фрагментарного управління персоналом до цілісного управління людським фактором як ключовим елементом стійкості закладу освіти;

обґрунтовано, що цифровізація HR-процесів виступає системоутворюючим інструментом реалізації запропонованого підходу, забезпечуючи інтеграцію даних, моніторинг стану персоналу та підтримку управлінських рішень на основі аналітики.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням розробки інструментів реалізації безпекоорієнтованого підходу до управління персоналом у закладах освіти. Зокрема, актуальним напрямом є інтеграція технологій штучного інтелекту та HR-аналітики у процес управління життєвим циклом співробітника з метою прогнозування кадрових, поведінкових і психоемоційних ризиків. Це відкриває можливості для переходу від реактивного до проактивного управління персоналом, коли

потенційні загрози можуть бути ідентифіковані ще до їх фактичного прояву, що і буде предметом подальших досліджень.

Бібліографічний список

- Бондарчук, О. І., 2017. Психологічна безпека освітнього середовища закладів загальної середньої освіти та її вплив на мотивацію інноваційної діяльності вчителів. *Вісник післядипломної освіти*, 4–5, с. 17–27. Available at: <<https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/470>> (дата доступу: 12.04.2026)
- Матківська, Х. та Зачко, О., 2024. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпекоорієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*, 1(27), с. 204–214. Available at: <<https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/470>> (дата доступу: 12.04.2026)
- Обушна, Н. та Теплов, С., 2021. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*, 3(9), с. 157–171. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-157-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171)
- Ручкіна, М. М. та Гжибовська, Т. С., 2023. Сучасні аспекти управління персоналом закладу освіти в умовах особливого періоду. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 6, с. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.7>
- Тягур, Л. М., 2021. Особливості самоактуалізації викладачів закладів фахової передвищої освіти з різними рівнями психологічної безпеки освітнього середовища. DOI: <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2021-56-3-2-26-4127>
- Шимановська-Діанич, Л. М. та Коломієць, Б. С., 2025. Формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в системі управління закладом освіти. *Herald of Lviv University of Trade and Economics*, 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04>
- Шленьова, М. Г. та Гречаник, О. Є., 2025. Human Resource Management in Higher Education Institutions under Martial Law. *Наукові інновації та передові технології*, 12(52), с. 325–337. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-325-337](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-325-337)
- Allui, A., 2016. Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, p. 361–371.
- Bondarchuk, O., Balakhtar, V., Ushenko, Y. та ін., 2022. The Psychological Safety of the Educational Environment of Ukrainian Higher Education Institutions in a Pandemic. *Proceedings of AET 2022*. DOI: <https://doi.org/10.5220/0010920100003364>
- Bondarouk, T. and Ruël, H. J. M., 2009. Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), p. 505–514. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Edmondson, A., 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), p. 350–383. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Marler, J. H., Boudreau, J. W., 2017. An Evidence-Based Review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), p. 3–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- OECD, 2018. *Safety Management Systems: Summary and Conclusions*. Paris : OECD Publishing, DOI: <https://doi.org/10.1787/d5fda9c4-en>
- Rahman, M. A. et al., 2024. Health and Wellbeing of Staff Working at Higher Education Institutions Globally. *BMC Public Health*, 24. Article 19365. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19365-1>

Xiang, H. et al., 2023. Sustainable Development of Employee Lifecycle Management in the Age of Global Challenges. *Sustainability*, 15(6), Article 4987. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15064987>

References

- Allui, A., 2016. Strategic human resource management in higher education institutions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, pp. 361–371.
- Bondarchuk, O. I., 2017. Psychological safety of the educational environment of secondary education institutions. *Visnyk Pislidyplomnoi Osvity*, 4–5, pp. 17–27. URL: <https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/470> (in Ukrainian)
- Bondarchuk, O., Balakhtar, V., Ushenko, Y. et al., 2022. The psychological safety of the educational environment of Ukrainian higher education institutions in a pandemic. *Proceedings of AET 2022*. DOI: <https://doi.org/10.5220/0010920100003364>
- Bondarouk, T. and Ruël, H. J. M., 2009. Electronic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), pp. 505–514. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Edmondson, A., 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350–383. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Marler, J. H. and Boudreau, J. W., 2017. HR analytics review. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), pp. 3–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Matkivska, Kh. and Zachko, O., 2024. Models of HR management system digitalisation in security-oriented organisations. *Suchasnyi Stan Naukovykh Doslidzhen ta Tekhnologii v Promyslovosti*. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-157-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171) (in Ukrainian)
- Obushna, N. and Teplov, S., 2021. Digitalisation of HR processes in public service. *Naukovi Perspektyvy*, 3(9), pp. 157–171. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-157-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171)
- OECD, 2018. *Safety management systems*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/d5fda9c4-en>
- Rahman, M. A. et al., 2024. Health and wellbeing of staff in higher education institutions. *BMC Public Health*, 24, 19365. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19365-1>
- Ruchkina, M. M. and Hzybovska, T. S., 2023. Personnel management of educational institutions in a special period. *Dnipro Scientific Journal*, 6, pp. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.7> (in Ukrainian)
- Shlenova, M. H. and Hrechanyk, O. Ye., 2025. Human resource management in higher education institutions under martial law. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 12(52), pp. 325–337. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-325-337](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-325-337)
- Shymanovska-Dianych, L. M. and Kolomiiets, B. S., 2025. Formation of security-oriented management culture in education. *Herald of Lviv University of Trade and Economics*, 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04>
- Tiahur, L. M., 2021. Features of teachers' self-actualisation with different levels of psychological safety. DOI: <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2021-56-3-2-26-4127> (in Ukrainian)
- Xiang, H. et al., 2023. Sustainable employee lifecycle management. *Sustainability*, 15(6), 4987. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15064987>

Kolomiets B.

**PERSONNEL MANAGEMENT WITHIN THE LOGIC OF
SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT: TRANSFORMATION OF THE
EMPLOYEE LIFE CYCLE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

The article provides a comprehensive study of personnel management in educational institutions through the lens of security-oriented management in the context of increasing social, organisational, psychological, and digital risks. It is substantiated that personnel security in the modern educational environment no longer functions as an auxiliary or narrowly defined managerial task but is transforming into a system-forming factor that directly affects managerial effectiveness, institutional resilience, and the competitiveness of educational institutions. The necessity of shifting from a fragmented understanding of personnel security to an integrated security-oriented human resource management concept is justified. The content and logic of transforming the employee life cycle in educational institutions are revealed — from recruitment, selection, and adaptation to professional development, retention, performance evaluation, and termination of employment — from the standpoint of integrating economic, human resource, psychological, informational, and social security. Particular attention is paid to analysing the impact of the security-oriented approach on HR policy formation, competence management, organisational and corporate culture development, as well as mechanisms for preventing professional and emotional burnout in the educational environment. The study identifies key risks inherent at various stages of the employee life cycle in educational institutions, including declining motivation and engagement, increasing psychological pressure, the expansion of digital and information threats, managerial fragmentation, and personnel instability. An asmpo's model of a security-oriented employee life cycle in an educational institution is presented, which reflects the integration of HR processes into a comprehensive organisational security management system. Unlike the traditional approach, where the employee life cycle is viewed as a sequence of functional management stages, the proposed model interprets each stage as a potential zone for the emergence and management of human-related risks. Conceptual guidelines for forming a security-oriented system of employee life cycle management in educational institutions are proposed. These guidelines are aimed at enhancing organisational adaptability to uncertainty, preserving and developing human potential, improving the quality of managerial decision-making, and ensuring the long-term sustainability of educational organisations.

Key words: security, personnel management, security-oriented management, employee life cycle, educational institutions, HR security, risks, organisational resilience.

Стаття надійшла до редакції: 14.04.2026.

Прийнято до публікації: 22.04.2026 р.