

УДК 351.005.95/96:351.86:316.77
JEL: D83; H12; H83; M12
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-634-644>

ІНТЕГРАЦІЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

©2026 ГРУЗД М. В., БЕЛЯВЦЕВА В. В., БАРАНОВСЬКИЙ Д. В.

УДК 351.005.95/96:351.86:316.77
JEL: D83; H12; H83; M12

Грузд М. В., Белявцева В. В., Барановський Д. В. Інтеграція комунікативної стратегії та HR-менеджменту в системі національної безпеки держави

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти інтеграції комунікативної стратегії та HR-менеджменту в системі національної безпеки держави в умовах сучасних безпекових викликів. Обґрунтовано актуальність формування комплексного підходу до управління людськими ресурсами та стратегічними комунікаціями в умовах цифровізації публічного управління, системних загроз, інформаційних атак і воєнного стану. Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад інтеграції комунікативної стратегії та HR-менеджменту в системі національної безпеки держави, а також визначення напрямів підвищення ефективності їх взаємодії в умовах сучасних безпекових викликів. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: метод аналізу та синтезу, системний підхід, нормативно-правовий аналіз та метод узагальнення. Інформаційною основою дослідження стали нормативно-правові акти України, стратегічні документи у сфері національної безпеки, аналітичні матеріали державних органів та наукові праці українських і зарубіжних науковців. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення стратегічних комунікацій і кадрової політики у сфері національної безпеки України. Визначено роль стратегічних комунікацій у забезпеченні суспільної довіри, інформаційної стійкості та координації діяльності органів державної влади. Водночас ефективність комунікаційної політики значною мірою залежить від кадрового потенціалу державних інституцій, рівня професійної підготовки персоналу, розвитку комунікативних компетентностей і здатності працівників діяти в кризових умовах. Розкрито особливості сучасного HR-менеджменту у сфері безпеки та оборони, зокрема питання розвитку професійних компетентностей, цифровізації кадрових процесів, психологічної підтримки персоналу та формування кадрової стійкості. Виявлено основні проблеми інтеграції комунікативної стратегії та HR-менеджменту, серед яких недостатня узгодженість кадрової та комунікаційної політики, дефіцит фахівців, низький рівень розвитку внутрішніх комунікацій і високий рівень психологічного навантаження персоналу. Запропоновано напрями вдосконалення інтеграції стратегічних комунікацій та HR-менеджменту на засадах людиноцентричного підходу, розвитку цифрових технологій, кризових комунікацій, професійного навчання та формування комунікаційної культури в системі публічного управління. Означено перспективи подальших досліджень у даному напрямку, які полягають у розробленні практичних механізмів цифрової інтеграції HR-менеджменту та стратегічних комунікацій, дослідженні інструментів штучного інтелекту в системі національної безпеки, удосконаленні кризових комунікацій і формуванні моделей психологічної стійкості персоналу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: національна безпека; стратегічні комунікації; HR-менеджмент; публічне управління; кадрова політика; цифровізація; кризові комунікації; людський капітал; інформаційна безпека; комунікаційна стратегія.

Рис.: 3. Бібл.: 19.

Грузд Марина Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: grumary@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1396-121X>

Белявцева Вікторія Володимирівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: victoria.belyavtseva@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8773-9307>

Барановський Дмитро Васильович – аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: baranovskiy.dmytro@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5519-8339>

UDC 351.005.95/96:351.86:316.77
JEL: D83; H12; H83; M12

Gruzd M. V., Belyavtseva V. V., Baranovskiy D. V. Integration of Communication Strategy and HR-Management in the System of National Security of the State

The article examines the theoretical and practical aspects of integrating communication strategy and HR management within the system of national security of the State under contemporary security challenges. The relevance of forming a comprehensive approach to human resource management and strategic communications in the context of digitalization of public administration, systemic threats, information attacks, and martial law is substantiated. The aim of the article is to substantiate the theoretical and practical foundations for the integration of communication strategy and HR-management in the national security system of the State, as well as to determine the directions for improving the efficiency of their interaction under modern security challenges. The study employs a set of general scientific and special methods, including analysis and synthesis, a systemic approach, regulatory and legal analysis, and the method of generalization. The informational basis of the research consists of Ukrainian regulatory and legal acts, strategic documents in the field of national security, analytical materials of public authorities, and scientific works of Ukrainian and foreign scholars. The regulatory and legal framework for strategic communications and personnel policy in the field of national security of Ukraine is analyzed. The role of strategic communications in ensuring public trust, information resilience, and

coordination of public authorities' activities is determined. At the same time, the efficiency of communication policy largely depends on the personnel potential of State institutions, the level of professional training of staff, the development of communicative competencies, and employees' ability to operate under crisis conditions. The peculiarities of modern HR-management in the field of security and defense are revealed, particularly issues related to the development of professional competencies, digitalization of personnel processes, psychological support for staff, and the formation of personnel resilience. The main problems of integrating communication strategy and HR-management are identified, including insufficient coordination between personnel and communication policies, a shortage of qualified specialists, a low level of development of internal communications, and a high level of psychological pressure on employees. The study proposes directions for improving the integration of strategic communications and HR management based on a human-centered approach, the development of digital technologies, crisis communications, professional training, and the formation of a communication culture in the public administration system. Prospects for further research in this area are outlined, including the development of practical mechanisms for the digital integration of HR management and strategic communications, the study of artificial intelligence tools in the national security system, the improvement of crisis communications, and the formation of models of psychological resilience of employees under martial law and postwar recovery conditions.

Keywords: national security; strategic communications; HR-management; public administration; personnel policy; digitalization; crisis communications; human capital; information security; communication strategy.

Fig.: 3. Bibl.: 19.

Gruzd Maryna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of the State Administration, Public Management and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: grumary@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1396-121X>

Beliavtseva Viktoriia V. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of the State Administration, Public Management and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: victoria.belyavtseva@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8773-9307>

Baranovskyi Dmytro V. – Postgraduate Student of the Department of the State Administration, Public Management and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: baranovskyi.dmytro@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5519-8339>

Цифровізація державного управління, посилення гібридних загроз, інформаційні війни та нові безпекові виклики вимагають підвищення ефективності національної системи безпеки. В умовах воєнного стану стратегічні комунікації стають ключовим інструментом для зміцнення суспільної довіри, злагодженої роботи державних органів та протидії дезінформації. Водночас надійність системи безпеки безпосередньо залежить від якості управління персоналом, рівня підготовки кадрів та здатності державних службовців швидко адаптуватися до змін.

Попри поступовий розвиток стратегічних комунікацій та HR-технологій у публічному секторі, в Україні все ще бракує комплексних досліджень щодо їхньої інтеграції в загальну систему національної безпеки. Наявні управлінські практики часто характеризуються фрагментарністю, недостатньою координацією між кадровою та комунікаційною політикою, обмеженим використанням цифрових інструментів, а також дефіцитом професійних компетентностей у сфері кризових комунікацій та управління персоналом.

У зв'язку з цим виникає необхідність наукового обґрунтування механізмів інтеграції комунікативної стратегії та HR-менеджменту як важливого чинника зміцнення інституційної спроможності держави, підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та забезпечення національної стійкості в умовах сучасних безпекових викликів.

В умовах сучасних глобальних трансформацій, цифровізації суспільства, гібридних загроз і воєнних викликів особливого значення набуває ефективність системи національної безпеки держави. Одним із ключових чинників її стійкості є здатність державних інституцій забезпечувати результативну стратегічну комунікацію та ефективне управління людськими ресурсами. Сучасна система національної безпеки потребує не лише технологічного й організаційного оновлення, а й формування людиноцентричної моделі управління, заснованої на довірі, професійності, адаптивності та координації внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли стратегічні комунікації стають інструментом протидії дезінформації, формування суспільної стійкості та підтримки довіри до державних інституцій, а HR-менеджмент – важливим механізмом забезпечення кадрової стабільності, професійної мотивації та розвитку людського капіталу в секторі безпеки й оборони. У зв'язку з цим інтеграція комунікативної стратегії та HR-менеджменту є важливим напрямом модернізації системи публічного управління та національної безпеки держави.

Проблематика стратегічних комунікацій, HR-менеджменту та їх ролі в забезпеченні національної безпеки держави є предметом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. У сучасному

науковому дискурсі особлива увага приділяється питанням формування комунікаційної стійкості держави, розвитку людського капіталу, цифровізації управлінських процесів та підвищення інституційної спроможності органів публічної влади.

Огляд літератури та аналіз попередніх досліджень. Теоретичні засади стратегічних комунікацій у системі державного управління та безпеки досліджували В. Ліпкан [1], О. Радченко, Я. Чмир [2] та інші. У працях зазначених авторів розкрито сутність стратегічних комунікацій як інструменту формування суспільної довіри, протидії інформаційним загрозам та забезпечення координації діяльності державних інституцій. Значну увагу дослідники приділяють впливу цифрового середовища та інформаційної безпеки на функціонування системи публічного управління.

Питання кадрового забезпечення, HR-менеджменту та розвитку людського капіталу у сфері публічного управління висвітлено у працях В. Бакуменка [3; 4], Н. Нижник [5], О. Оболенського, Ю. Королюка [6], А. Пашко [7], Т. Василевської зі співавторами [8], Т. Сивак [9] та інших учених. Дослідники акцентують увагу на необхідності модернізації кадрової політики, розвитку професійних компетентностей державних службовців, формуванні лідерства та адаптації HR-практик до умов цифрової трансформації та кризового управління.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із вивченням взаємозв'язку стратегічних комунікацій і HR-менеджменту в контексті національної стійкості та безпеки. Зокрема, у роботах зарубіжних авторів – J. Grunig [10], M. Castells [11], P. Drucker [12], D. Ulrich [13] – розглядаються питання комунікаційного лідерства, управління організаційною культурою, кризових комунікацій та ролі людського капіталу в забезпеченні ефективності державного управління.

Після 2022 року українські дослідження значно активізувалися в напрямі аналізу стратегічних комунікацій в умовах воєнного стану. У працях сучасних дослідників та аналітичних центрів особлива увага приділяється питанням інформаційної стійкості, цифрової взаємодії держави та суспільства, психологічної підтримки персоналу, управління змінами та розвитку комунікаційної компетентності державних службовців.

Водночас, попри значну кількість наукових праць, питання комплексної інтеграції комунікативної стратегії та HR-менеджменту в системі національної безпеки держави залишається недостатньо дослідженим. Потребують подальшого наукового обґрунтування механізми координації кадрової та комунікаційної політики, впровадження циф-

рових HR-технологій, формування комунікаційної культури та підвищення адаптивності державних інституцій до сучасних безпекових викликів.

У світлі високої актуальності досліджуваних питань є нагальна потреба розглянути законодавче підґрунтя сучасної національної безпеки України, комунікативної стратегії та HR-менеджменту.

Нормативно-правове забезпечення інтеграції комунікативної стратегії та HR-менеджменту в системі національної безпеки України формується під впливом сучасних безпекових викликів, цифрової трансформації державного управління, реформування сектора безпеки й оборони, а також необхідності посилення кадрового потенціалу державних інституцій.

Головним документом у сфері національної безпеки є Закон України «Про національну безпеку України» [14], який визначає основи державної політики у сфері безпеки та оборони, принципи демократичного цивільного контролю, координації діяльності органів сектора безпеки й оборони, а також важливість ефективного кадрового забезпечення та стратегічних комунікацій. Закон акцентує увагу на необхідності формування професійного кадрового складу та забезпечення інформаційної стійкості держави.

Важливе значення має Стратегія національної безпеки України [15], затверджена Указом Президента України, у якій серед пріоритетів визначено розвиток людського капіталу, стратегічних комунікацій, інформаційної безпеки та підвищення довіри громадян до державних інституцій. Документ підкреслює необхідність формування сучасної системи управління персоналом у секторі безпеки та оборони.

У сфері стратегічних комунікацій важливими є: Доктрина інформаційної безпеки України [16]; Стратегія інформаційної безпеки України; нормативні документи Кабінету Міністрів України щодо розвитку урядових комунікацій та кризового інформування населення.

Зазначені документи визначають стратегічні комунікації як важливий інструмент забезпечення національної стійкості, протидії дезінформації, координації дій органів державної влади та формування суспільної довіри в умовах кризових ситуацій і воєнного стану.

У контексті HR-менеджменту важливими для реформування та подальшого впровадження нововведень є такі документи: Закон України «Про державну службу» [17]; Стратегія реформування державного управління України; Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців; професійні стандарти державної служби та кадрової політики в секторі безпеки.

Означені документи передбачають запровадження сучасних підходів до управління персоналом, розвиток лідерства, професійної компетентності, мотивації та кадрової стійкості працівників органів державної влади.

Окремого значення в умовах війни набувають нормативні акти, що регламентують кризові комунікації, психологічну підтримку персоналу, цифрову взаємодію та інформаційну безпеку. Зокрема, розвиток цифрових державних сервісів і платформ (наприклад, «Дія» [18], урядові інформаційні платформи, офіційні канали комунікації органів влади) сприяє підвищенню ефективності комунікації між державою, громадянами та працівниками системи публічного управління.

Аналіз нормативно-правової бази засвідчує, що поєднання комунікаційних стратегій із HR-менеджментом є ключовим чинником зміцнення інституційної спроможності держави, забезпечення кадрової стійкості, оптимізації управлінських рішень та підвищення рівня національної безпеки. Поряд із цим, потребують уваги питання вдосконалення кризових комунікацій, особливості управління персоналом під час воєнного стану, цифровізація кадрових процесів та зміцнення суспільної довіри до державних органів.

Мета та методи дослідження. *Метою статті* є обґрунтування теоретичних і практичних засад інтеграції комунікативної стратегії та HR-менеджменту в системі національної безпеки держави, а також визначення напрямів підвищення ефективності їх взаємодії в умовах сучасних безпекових викликів. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до стратегічних комунікацій, HR-менеджменту та національної безпеки, а також для визначення взаємозв'язку між ними. Системний підхід використано з метою дослідження інтеграції комунікативної стратегії та HR-менеджменту як цілісного механізму забезпечення ефективності системи національної безпеки. Нормативно-правовий аналіз застосовано для дослідження законодавчих актів України у сфері національної безпеки, державного управління, стратегічних комунікацій та HR-політики. А метод узагальнення дозволив сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення інтеграції комунікативної стратегії та HR-менеджменту.

Результати дослідження. В умовах трансформації безпекового середовища, цифровізації державного управління та посилення інформаційних викликів стратегічні комунікації та HR-менеджмент стають вирішальними інструментами забезпечення

державної безпеки. Їхня інтеграція сприяє розбудові адаптивної та ефективної системи управління, яка здатна вчасно реагувати на кризи та підтримувати довіру громадян до державних інституцій.

Стратегічні комунікації в межах системи національної безпеки є узгодженим використанням комунікаційного інструментарію держави задля реалізації стратегічних завдань, зміцнення суспільної довіри, боротьби з дезінформацією та посилення інформаційної стійкості. Ця сфера інтегрує публічну дипломатію, урядові та кризові комунікації, забезпечення інформаційно-психологічної безпеки, а також взаємодію із медіа та громадськістю.

В умовах воєнного стану стратегічні комунікації набувають критичного безпекового значення. Вони відповідають за координацію діяльності органів влади, підтримання належного морально-психологічного стану суспільства, нейтралізацію інформаційних маніпуляцій та акумуляцію міжнародної допомоги. Ключовими вимогами до державної комунікаційної політики в цей період є оперативність, достовірність і цілісність поширюваної інформації.

Ефективність стратегічних комунікацій значною мірою залежить від кадрового потенціалу державних інституцій, професійної підготовки фахівців та їх здатності працювати в умовах кризових ситуацій, високого рівня невизначеності та інформаційного тиску.

HR-менеджмент у системі національної безпеки є сукупністю управлінських механізмів і практик, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання людського капіталу в органах державної влади, секторі безпеки та оборони. Його основною метою є забезпечення професійної, компетентної, стійкої та доброчесної кадрової системи.

Сучасний HR-менеджмент у сфері національної безпеки передбачає кілька напрямів розвитку (рис. 1).

В умовах війни особливого значення набувають питання адаптивності персоналу, кризового управління, емоційної стійкості, запобігання професійному вигоранню та швидкого прийняття управлінських рішень.

Інтеграція стратегічних комунікацій та HR-менеджменту забезпечує узгодженість внутрішньої та зовнішньої комунікації державних інституцій, підвищує ефективність управління персоналом і сприяє формуванню єдиної організаційної культури у сфері безпеки.

HR-менеджмент формує основу для ефективної реалізації стратегічних комунікацій шляхом добору компетентних і вмотивованих фахівців,



Рис. 1. Напрями розвитку HR-менеджменту у сфері національної безпеки

Джерело: складено авторами.

розвитку організаційної культури та забезпечення спільності цінностей у колективі. За відсутності згуртованої команди, яка усвідомлює та підтримує місію організації, реалізація комунікаційних стратегій втрачає свою результативність. Водночас стратегічні комунікації виступають інструментом формування внутрішньої довіри, мотивації персоналу, підтримки командної взаємодії та управління організаційними змінами.

Таким чином, інтеграція стратегічних комунікацій та HR-менеджменту є важливою складовою забезпечення національної безпеки держави, оскільки сприяє підвищенню інституційної стійкості, ефективності державного управління та здатності держави реагувати на сучасні безпекові виклики.

Сучасний стан інтеграції комунікативної стратегії та HR-менеджменту в Україні характеризується активною трансформацією системи державного управління під впливом цифровізації, євроінтеграційних процесів, реформування сектора безпеки та викликів воєнного часу. В умовах повномасштабної війни питання ефективної комунікації та управління людськими ресурсами набули стратегічного значення для забезпечення стійкості державних інституцій, підтримки суспільної довіри та координації діяльності органів влади.

Однією з ключових тенденцій є посилення ролі стратегічних комунікацій у діяльності органів державної влади та сектора безпеки. Державні інституції дедалі активніше використовують офіційні цифрові платформи, соціальні мережі, кризові комунікаційні механізми та інформаційні кампанії для взаємодії з громадськістю, протидії дезінформації та забезпечення інформаційної безпеки. Важливу роль у цьому процесі відіграють Міністерство цифрової трансформації України, Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, а також комунікаційні підрозділи органів державної влади.

У державному секторі поступово впроваджуються сучасні HR-технології: електронний документообіг, системи дистанційного навчання, онлайн-оцінювання персоналу, цифрові платформи внутрішньої комунікації та управління людськими ресурсами.

Особливістю сучасного етапу є поступове поєднання HR-менеджменту та комунікативної стратегії в єдину систему управління організаційною стійкістю. Внутрішні комунікації дедалі частіше розглядаються як інструмент мотивації персоналу, підтримки морально-психологічного стану працівників та формування довіри всередині організацій. Ефективна комунікація між керівництвом і персоналом сприяє оперативному прийняттю рішень, координації дій та адаптації до кризових умов.

В умовах воєнного стану особливої актуальності набули: кризові комунікації, управління персоналом у стресових умовах, психологічна підтримка працівників, забезпечення безперервності діяльності державних органів, розвиток цифрових навичок персоналу, формування інформаційної стійкості.

Водночас сучасний стан інтеграції комунікативної стратегії та HR-менеджменту в Україні характеризується низкою проблем і викликів (рис. 2).

Крім того, актуальним залишається питання адаптації міжнародних стандартів HR-менеджменту та стратегічних комунікацій до українських реалій, зокрема стандартів НАТО, ЄС і сучасних практик публічного управління.

Таким чином, сучасний стан інтеграції комунікативної стратегії та HR-менеджменту в Україні свідчить про поступове формування комплексного підходу до управління людськими ресурсами та інформаційними процесами в системі національної безпеки. Подальший розвиток цього напрямку потребує вдосконалення нормативної бази, розвитку цифрових компетентностей, посилення міжвідомчої координації та впровадження

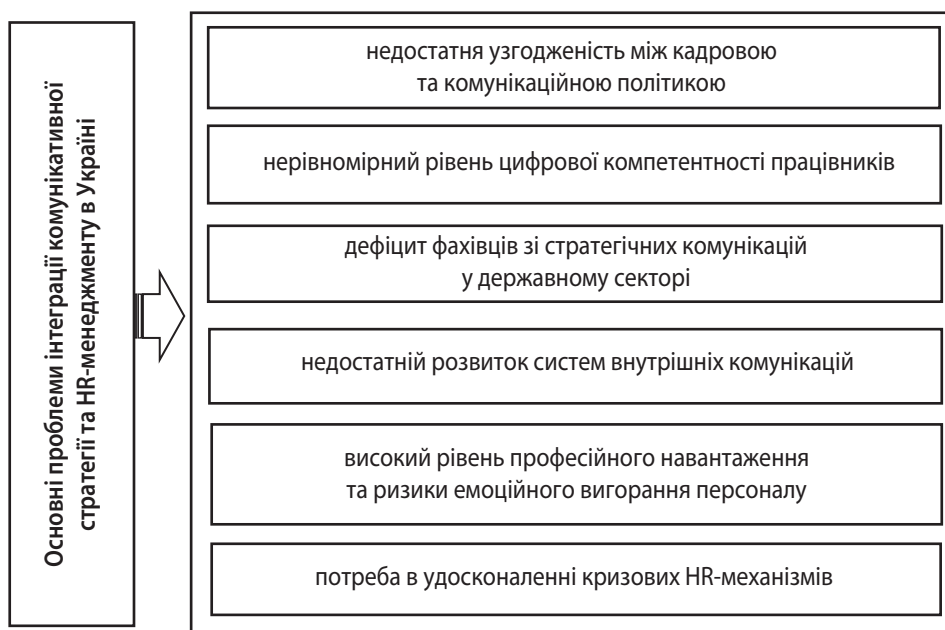


Рис. 2. Основні проблеми інтеграції комунікативної стратегії та HR-менеджменту в Україні

Джерело: складено авторами.

сучасних моделей стратегічного управління персоналом і комунікаціями.

Інтеграція комунікативної стратегії та HR-менеджменту в системі національної безпеки держави є складним і багаторівневим процесом, що супроводжується низкою організаційних, кадрових, технологічних і безпекових викликів. В умовах воєнного стану, інформаційних загроз і швидкої цифрової трансформації ці проблеми набувають особливої актуальності, оскільки впливають на ефективність функціонування державних інституцій, рівень суспільної довіри та стійкість сектора безпеки й оборони.

Однією із основних проблем є *недостатня узгодженість між системою стратегічних комунікацій та кадровою політикою органів державної влади*. У багатьох державних установах комунікаційна діяльність і HR-менеджмент функціонують відокремлено, що ускладнює формування єдиної організаційної культури, системи внутрішніх комунікацій та ефективної взаємодії персоналу. Відсутність інтегрованого підходу знижує ефективність управлінських рішень і ускладнює реагування на кризові ситуації.

Суттєвим викликом є *дефіцит висококваліфікованих фахівців у сфері стратегічних комунікацій та сучасного HR-менеджменту*. У державному секторі спостерігається недостатній рівень підготовки персоналу щодо кризових комунікацій, управління інформаційними ризиками, цифрової комунікації та психологічної підтримки колективів. Водночас існує потреба у формуванні нових компетентностей, пов'язаних із цифровою грамот-

ністю, інформаційною безпекою, медіастійкістю та антикризовим управлінням.

Важливою проблемою залишається *низький рівень розвитку внутрішніх комунікацій у державних інституціях*. Недостатня прозорість управлінських процесів, слабкий зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом, нерозвинені механізми інформування працівників негативно впливають на мотивацію, довіру та ефективність командної роботи. В умовах кризових ситуацій це може призводити до дезорганізації діяльності, поширення внутрішньої дезінформації та зниження рівня управлінської стійкості.

Окремим викликом є *високий рівень психологічного навантаження на персонал системи безпеки та державного управління*. Постійна робота в умовах стресу, інформаційного тиску, кризових ситуацій і воєнних ризиків підвищує ймовірність професійного вигорання, емоційного виснаження та втрати кадрового потенціалу. Це актуалізує необхідність інтеграції психологічної підтримки, кризового HR-менеджменту та комунікаційних механізмів підтримки персоналу.

Серед технологічних викликів слід виділити *недостатній рівень цифровізації HR-процесів і систем стратегічних комунікацій*. Не всі державні органи мають сучасні цифрові платформи для управління персоналом, внутрішньої комунікації та оперативного обміну інформацією. Нерівномірний рівень цифрової компетентності працівників також ускладнює впровадження сучасних управлінських технологій.

Суттєвий вплив на систему національної безпеки мають *інформаційні загрози та дезінформація*. В умовах гібридної війни інформаційний простір стає одним із ключових інструментів впливу на суспільство та державні інституції. Це потребує від органів влади не лише ефективних зовнішніх комунікацій, а й формування внутрішньої інформаційної стійкості персоналу, розвитку критичного мислення та навичок роботи з інформацією.

Проблемним аспектом залишається також *недостатній рівень міжвідомчої координації у сфері стратегічних комунікацій та кадрової політики*. Відсутність єдиних стандартів, підходів і механізмів взаємодії між державними структурами може призводити до дублювання функцій, неузгодженості інформаційних повідомлень та зниження ефективності кризового реагування.

Особливо актуальними є питання формування лідерства, розвитку кадрового резерву, забезпечення гендерної рівності, інклюзивності та побудови стійких організаційних структур.

Таким чином, інтеграція комунікативної стратегії та HR-менеджменту в системі національної безпеки держави супроводжується низкою комплексних викликів, подолання яких потребує системного оновлення управлінських підходів, розвитку кадрового потенціалу, цифровізації процесів управління та посилення інституційної спроможності держави в умовах сучасних безпекових загроз.

Одна із основних сфер удосконалення системи національної безпеки – це перехід до людиноцентричної моделі управління, в якій людський капітал розглядається як стратегічний ресурс країни. Такий підхід має сприяти формуванню безпечного, інклюзивного, мотиваційного професійного середовища, орієнтованого на підтримку працівника та розвиток його професійного та психологічного потенціалу.

Модель управління, що орієнтується на людину, ґрунтується на ідеї пріоритетності особистості як у її потребах, так і у сфері професійних компетенцій, а також у її цінностях і добробуті у процесі здійснення державної політики та забезпеченні національної безпеки. На відміну від традиційних адміністративних моделей така модель підкреслює не лише одержання результатів у плані функціонального виконання роботи, але й тимчасове забезпечення доброго клімату для наукової роботи, формування лідерського потенціалу та підвищення мотивації персоналу.

На тлі воєнних дій і постійного інформаційного та психологічного тиску значно зростають запити щодо підтримки ментального здоров'я пра-

цівників, профілактики професійного вигорання, формування емоційної стійкості та адаптивності персоналу у кризових ситуаціях. Саме тому з людиноцентричного погляду необхідно впроваджувати механізми психологічної підтримки, програми професійної адаптації, системи внутрішньої комунікації та розвитку корпоративної культури, яка базується на довірі, взаємоповазі та командній взаємодії.

Інтегрована модель управління комунікативною стратегією та HR-менеджментом у системі національної безпеки держави представлена на *рис. 3*.

Важливою складовою людиноцентричної моделі є забезпечення безбар'єрності та інклюзивності в процесах управління. Це означає, що всі співробітники, незалежно від їхнього віку, статі, фізичних можливостей чи соціального статусу, отримують рівні можливості для професійного зростання, доступу до цифрових ресурсів, навчання і участь у процесах управління. З огляду на нинішні реалії, рівень розвитку цифрових компетентностей персоналу вже зараз, в умовах цифрової трансформації та постійних змін у середовищі безпеки, стає критично важливим.

Отже, людиноцентрична модель управління сприяє розбудові стійкої, фахової та адаптивної системи держуправління, здатної оперативно реагувати на сучасні виклики, гарантувати стабільність державних інституцій та зміцнювати довіру суспільства до влади [19].

Ця стратегія також спрямована на підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, активне залучення працівників до процесу прийняття рішень, розвиток лідерських якостей, зміцнення культури довіри в органах державної влади. Ефективна стратегічна комунікація є, своєю чергою, складовою національної безпеки та запорукою країни, яка й надалі викликатиме довіру в суспільстві до державних інституцій. Урегулювання цієї сфери потребує впровадження єдиної державної політики комунікації з громадськістю, покращення антикризових комунікацій та посилення спроможностей у сфері протидії дезінформації.

Основними пріоритетами є:

- ✦ інформаційний супровід органів влади;
- ✦ оперативність реагування на інформаційні виклики;
- ✦ покращення комунікаційної компетенції військовослужбовців;
- ✦ створення умов прозорості та відкритості органів влади;
- ✦ раціональне застосування новітніх цифрових технологій.

У режимі воєнного стану стратегічні комунікації відіграють роль інструменту зміцнення на-

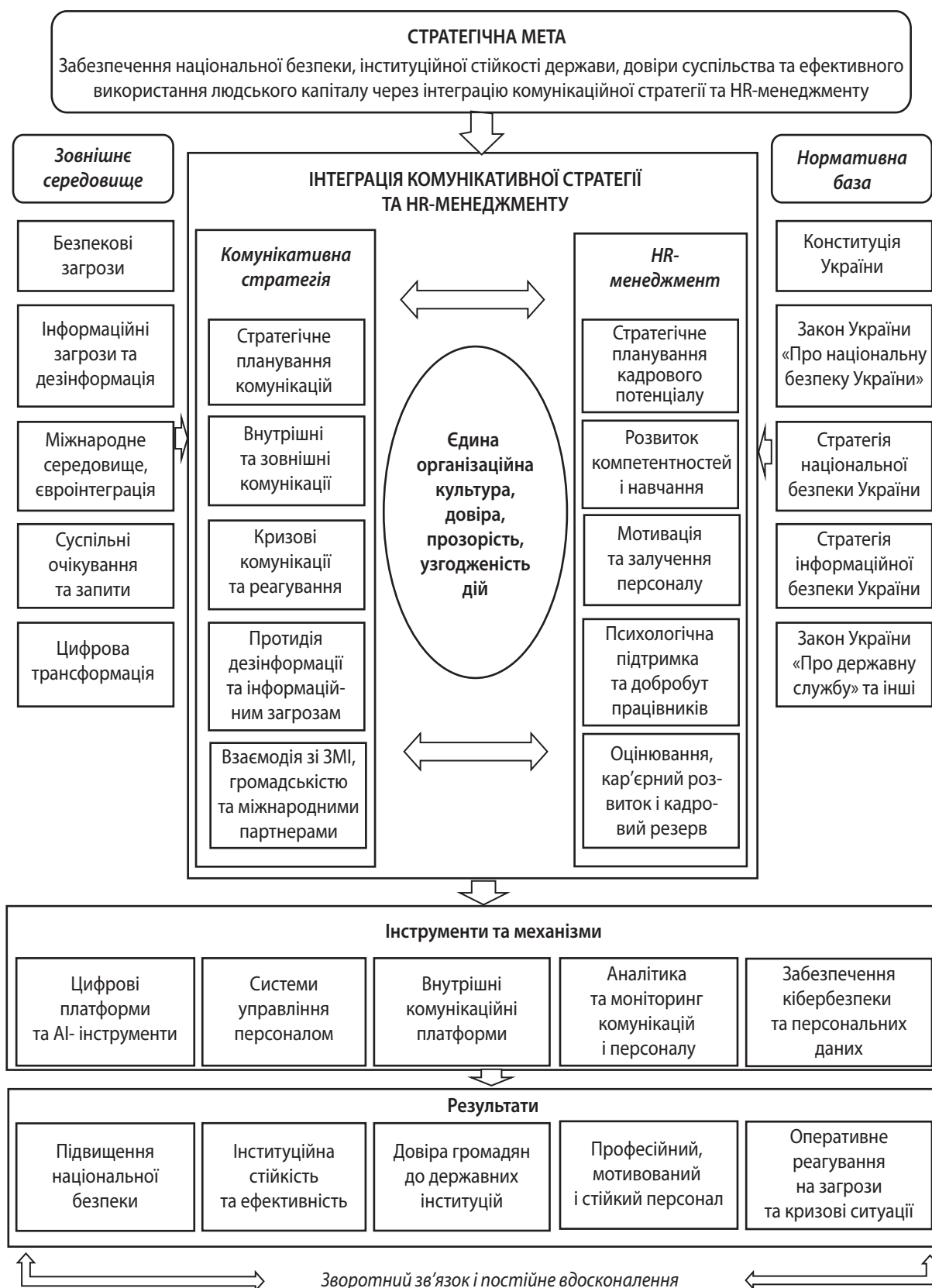


Рис. 3. Інтегрована модель управління комунікативною стратегією та HR-менеджментом у системі національної безпеки держави

Джерело: складено авторами.

ціональної витривалості, консолідації громадян і акумуляції міжнародної підтримки.

Водночас модернізація HR-менеджменту в секторі національної безпеки потребує формування нової системи професійного зростання кадрів. Головна мета – готувати людей, які впораються з кризами, інформаційними викликами та цифровізацією.

Основні напрямки включають: розвиток цифрових і комунікативних навичок, підготовку експертів зі стратегічних комунікацій, введення систем безперервної професійної освіти, формування управлінського лідерства, створення кадрового резерву та вдосконалення інструментів мотивації персоналу.

Міждисциплінарний підхід – окремий акцент, що інтегрує знання з публічного управління, безпекових студій, комунікацій, психології та цифрових технологій. Цифрова трансформація державного сектора відкриває нові можливості для поєднання комунікативних стратегій та HR-менеджменту.

Впровадження цифрових платформ і рішень на базі штучного інтелекту дозволяє оптимізувати кадрові процеси, комунікаційну діяльність та якість прийняття управлінських рішень. Перспективні шляхи інтеграції комунікаційної стратегії та HR-менеджменту охоплюють:

- ✦ автоматизацію кадрових процесів;
- ✦ упровадження електронного документообігу;
- ✦ застосування цифрових систем оцінювання персоналу;
- ✦ використання онлайн-платформ для професійного навчання;
- ✦ залучення штучного інтелекту для аналізу інформаційних ризиків;
- ✦ моніторинг суспільних настроїв та супровід кризових комунікацій;
- ✦ упровадження чат-ботів та цифрових інструментів для внутрішньої взаємодії.

Разом із тим, цифрова трансформація потребує зміцнення захисту інформації, охорони приватних даних та зростання компетентності кадрів.

Створення стійкої комунікаційної культури в управлінських структурах стає центральним елементом їхнього розвитку. Її треба розглядати як обов'язковий компонент роботи органів влади та ключову здібність чиновників. Процес інституціоналізації передбачає кілька напрямків: запровадження чітких правил внутрішнього та зовнішнього контакту; виховання етичних і професійних стандартів; засвоєння методів роботи в надзвичайних ситуаціях, а також поглиблення командної взаємодії через прозорість, довіру та відповідальність.

Але вирішальним залишається гармонізація підходів до зв'язків у всіх державних структурах,

організація окремих підрозділів та запровадження комунікаційних дій у кадрову політику.

ВИСНОВКИ

Отже, гармонізація комунікативної стратегії та HR-менеджменту є фундаментальною умовою для підвищення ефективності системи національної безпеки, зміцнення інституційної стійкості держави та посилення її спроможності адекватно відповідати на сучасні безпекові виклики.

Проведене дослідження підтвердило, що поєднання комунікативних стратегій з інструментами HR-менеджменту є критично важливим для зміцнення національної безпеки в умовах цифрових трансформацій та гібридних викликів. Сучасний безпековий ландшафт вимагає створення цілісної моделі державного управління, де стратегічні комунікації та управління персоналом діють як інтегровані механізми, що забезпечують інституційну стійкість держави.

Встановлено, що стратегічні комунікації відіграють ключову роль у зміцненні довіри до влади, узгодженні дій державних структур, боротьбі з дезінформацією та захисті інформаційного простору. Водночас успіх комунікаційної політики прямо залежить від якості людського капіталу в державних установах: професіоналізму службовців, їхніх комунікативних навичок і здатності ефективно функціонувати в умовах кризи. Сучасний HR-менеджмент у сфері національної безпеки має фокусуватися на розвитку людського капіталу, забезпеченні кадрової стійкості, піклуванні про ментальне здоров'я працівників, а також на впровадженні цифрових технологій управління. Пріоритетними напрямками стають кризовий менеджмент, психологічна підтримка персоналу та створення гнучкої організаційної культури.

Дослідження виявило низку проблем, що перешкоджають інтеграції комунікаційних стратегій та управління персоналом в Україні, зокрема: неузгодженість кадрової та комунікаційної політики; нерівномірну цифрову грамотність; нестачу фахівців зі стратегічних комунікацій; низький рівень внутрішньої взаємодії та підвищену загрозу професійного вигорання працівників..

Обґрунтовано доцільність упровадження інтегрованої людиноцентричної моделі управління, що базується на синергії стратегічних комунікацій, передових HR-практик, цифрових технологій та інструментів кризового менеджменту. Ключовими векторами вдосконалення визначено: цифровізацію кадрових систем; автоматизацію управлінських процесів; розвиток комунікаційної культури; посилення міжвідомчої взаємодії та імплемента-

цію стандартів НАТО і ЄС з урахуванням специфіки України.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на формування прикладних механізмів цифрової інтеграції HR-менеджменту та стратегічних комунікацій, вивчення потенціалу AI-технологій у секторі національної безпеки, оптимізацію кризових комунікацій, а також розроблення стратегій психологічної стійкості персоналу в умовах воєнного стану та під час повоєнного відновлення. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ліпкан В. Безпека стратегічної інфраструктури та стратегічні комунікації в контексті реалізації геостратегії сучасної України. *Вісник Львівського університету. Серія «Філософсько-політологічні студії»*. 2021. Вип. 38. С. 205–216. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2021.38.27>
2. Радченко О. В., Чмир Я. І. Гібридна війна як ключова загроза національному суверенітету України. *Таврійський науковий вісник. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2022. № 3. С. 100–108. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.14>
3. Бакуменко В. Д., Сагачко Ю. М. Методологічні аспекти державного управління в практичній діяльності державних службовців. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 188. С. 15–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdutsg_2017_188_4
4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
5. Нижник Н. Р. Публічна влада та управління: принципи, механізми реалізації: монографія. Чернівці: Технодрук, 2008. 432 с.
6. Оболенський О. Ю., Королюк Ю. К. Системна концепція категорії «механізми державного управління». *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 10. С. 79–84. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2011/22.pdf
7. Пашок Л. А. Процес оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління як взаємодія соціальних технологій. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2004. № 3. С. 250–254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2004_3_44
8. Vasylevska T., Shevchenko S., Sydorenko N., Gradiavsky V., Akimova L., Akimov O. Development of professional competence of public servants in the conditions of decentralization of public authority. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*. 2022. Vol. 12. Iss. 2. P. 61–66. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/23931/>
9. Сивак Т. В. Інституціоналізація стратегічних комунікацій у системі публічного управління України :

дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01. Київ, 2020. 490 с.

10. Grunig J. E. Excellence in Public Relations and Communication Management. New York : Routledge, 2013. 69 p. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781136691751_A23856300/preview-9781136691751_A23856300.pdf
11. Castells M. Communication Power. Oxford : Oxford University Press, 2013. 624 p.
12. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business, 2007. 210 p.
13. Ulrich D. Human Resource Champions. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 282 p.
14. Закон України «Про національну безпеку України» № 2469-VIII від 21.06.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
15. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» від 14 вересня 2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>
16. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України»» від 25.02.2017 р. № 47/2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017/ed20170225#Text>
17. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
18. Єдиний портал державних послуг «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/>
19. OECD. Recommendation of the Council on Human-Centred Public Administrative Services, OECD/LEGAL/0503. 2025. URL: <http://legalinstruments.oecd.org/>

REFERENCES

- Bakumenko V. D. (2000). *Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodologii, praktyky*: monohrafiia [Formation of state-management decisions: problems of theory, methodology, practice: monograph]. Vyd-vo UADU, Kyiv.
- Bakumenko V. D. & Sahachko Yu. M. (2017). Metodolohichni aspekty derzhavnoho upravlinnia v praktychnii diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Methodological aspects of public administration in the practical activity of civil servants]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenska*, 188, 15–21. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdutsg_2017_188_4
- Castells M. (2013). *Communication Power*. Oxford University Press, Oxford.
- diia.gov.ua. Yedynyi portal derzhavnykh posluh «Diia» [Unified portal of public services "Diia"]. <https://diia.gov.ua/>

- Drucker P. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business, New York.
- Grunig J. E. (2013). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Routledge, New York. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781136691751_A23856300/preview-9781136691751_A23856300.pdf
- Lipkan V. (2021). Bezpeka stratehichnoi infrastruktury ta stratehichni komunikatsii v konteksti realizatsii heostrategii suchasnoi Ukrainy [Security of strategic infrastructure and strategic communications in the context of implementing the geostrategy of modern Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya «Filosofsko-politologichni studii»*, 38, 205–216. <https://doi.org/10.30970/PPS.2021.38.27>
- Nyzhnyk N. R. (2008). *Publichna vlada ta upravlinnia: pryntsyipy, mekhanizmy realizatsii: monohrafiya* [Public authority and governance: principles, implementation mechanisms: monograph]. Tekhnodruk, Chernivtsi.
- Obolenskyi O. Yu. & Koroliuk Yu. K. (2011). Systemna kontseptsiiia katehorii «mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia» [Systemic concept of the category "mechanisms of public administration"]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 10, 79–84. http://www.invest-plan.com.ua/pdf/10_2011/22.pdf
- OECD. (2025). *Recommendation of the Council on Human-Centred Public Administrative Services*, OECD/LEGAL/0503. <http://legalinstruments.oecd.org/>
- Pashko L. A. (2004). Protses otsiniuvannia liudskykh resursiv u sferi derzhavnoho upravlinnia yak vzaiemodiia sotsialnykh tekhnolohii [The process of human resource assessment in the field of public administration as an interaction of social technologies]. *Visnyk Khmelnytskoho instytutu rehionalnoho upravlinnia ta prava*, 3, 250–254. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2004_3_44
- Radchenko O. V. & Chmyr Ya. I. (2022). Hibrydna viina yak kliuchova zahroza natsionalnomu suverenitetu Ukrainy [Hybrid warfare as a key threat to the national sovereignty of Ukraine]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya «Publichne upravlinnia ta administruvannia»*, 3, 100–108. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.14>
- Syvak T. V. (2020). *Instytutstionalizatsiia stratehichnykh komunikatsii u systemi publichnoho upravlinnia Ukrainy* [Institutionalization of strategic communications in the public administration system of Ukraine]. Kyiv.
- Ulrich D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, Boston.
- Vasylevska T., Shevchenko S., Sydorenko N., Gradvyskyi V., Akimova L. & Akimov O. (2022). Development of professional competence of public servants in the conditions of decentralization of public authority. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*, 2(12), 61–66. <https://ep3.nuwm.edu.ua/23931/>
- zakon.rada.gov.ua. (2018, June 21). Zakon Ukrainy «Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy» № 2469-VIII vid 21.06.2018 r. [Law of Ukraine "On National Security of Ukraine" No. 2469-VIII of 21.06.2018]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
- zakon.rada.gov.ua. (2015, December 10). Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» vid 10.12.2015 r. № 889-VIII [Law of Ukraine "On Civil Service" dated 10.12.2015 No. 889-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- zakon.rada.gov.ua. (2017, February 25). Ukaz Prezidenta Ukrainy «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 29 hrudnia 2016 roku «Pro Doktrynu informatsiinoi bezpeky Ukrainy»» vid 25.02.2017 r. № 47/2017 [Decree of the President of Ukraine "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated December 29, 2016 "On the Information Security Doctrine of Ukraine" dated 25.02.2017 No. 47/2017]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017/ed20170225#Text>
- zakon.rada.gov.ua. (2020, September 14). Ukaz Prezidenta Ukrainy «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy»» vid 14 veresnia 2020 r. № 392/2020 [Decree of the President of Ukraine "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine" dated September 14, 2020 No. 392/2020]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>

Стаття надійшла до редакції / Received: 11.05.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 24.05.2026
Оприлюднено / Published: 25.06.2026