



ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Здійснено аналіз теоретичних засад та прикладних аспектів формування державної політики розвитку кадрового потенціалу туристичної індустрії в загальній системі забезпечення національної економічної безпеки. Охарактеризовано структурно-функціональне значення людського капіталу як базового детермінанта стійкості регіональних економічних систем за умов воєнного стану та глобальних ринкових трансформацій. Висвітлено роль публічного управління у створенні інституційного середовища, що сприяє збереженню потенціалу галузі та мінімізації негативного впливу деструктивних чинників, зокрема неконтрольованої зовнішньої міграції фахівців. Встановлено, що участь держави у стабілізації кадрового забезпечення туризму безпосередньо впливає на національну конкурентоспроможність та фінансову стійкість громад. Доведено, що за умов воєнної економіки органи влади мають моделювати процеси професійної адаптації ресурсів до нових безпекових вимог. Аргументовано потребу впровадження інноваційно-результативних стратегій управління персоналом, що інтегрують інтереси бізнесу та цілі державної гуманітарної політики. Доведено, що формування кадрового резерву зміцнює економічну ідентичність регіонів та запобігає деградації інфраструктури через механізми публічного партнерства у профільній освіті. Ефективне адміністрування компетенцій дає змогу мінімізувати ризики та нарощувати обсяги послуг навіть у кризові періоди. Визначено пріоритети модернізації регулювання ринку праці: цифровізацію моніторингу кадрових потреб та програми підтримки зайнятості у деокупованих регіонах. Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення нормативної бази та конкретизовано роль місцевого самоврядування у балансуванні соціального захисту працівників і економічної ефективності галузі для забезпечення лідерства національного турпродукту.

Ключові слова: публічне управління; кадровий потенціал; туристична індустрія; національна економічна безпека; державна політика; управління персоналом; регіональні економічні системи; людський капітал.

Вступ

Постановка проблеми. Трансформація національної економіки України за умов воєнного стану та необхідність забезпечення її подальшої стійкості висувають нові вимоги до якості публічного управління стратегічними галузями, серед яких туризм посідає вагоме місце. На сучасному етапі кадровий потенціал туристичної індустрії перестав бути лише ресурсом сфери послуг, перетворившись на об'єкт національної економічної безпеки. Системна деградація сервісної інфраструктури, зумовлена неконтрольованою міграцією фахівців та руйнацією логістичних ланцюгів, створює загрозу для фінансової спроможності територіальних громад. Державна політика у цій сфері потребує переходу від пасивного регулювання до активного адміністрування процесів відтворення людського капіталу, що дасть змогу мінімізувати деструктивні впливи та сформувати надійний фундамент для повоєнного відновлення регіонів.

Актуальність дослідження зумовлена критичним

розривом між потребами ринку праці у висококваліфікованих кадрах та реальними можливостями їхнього збереження в межах національного економічного простору. В умовах глобальної конкуренції за таланти та специфічних викликів воєнного часу, відсутність дієвих механізмів державного стимулювання розвитку персоналу призводить до втрати конкурентних переваг українських туристичних дестинацій. Посилення ролі управління у забезпеченні кадрової безпеки галузі є потriebною умовою для підтримки економічної ідентичності регіонів. Пошук інноваційно-результативних стратегій взаємодії держави, бізнесу та освітніх інституцій визначає актуальність розробки нових підходів до формування кадрового резерву, здатного працювати в умовах підвищених ризиків та інтенсивної цифровізації управлінських процесів.

Предмет дослідження. Покладаючи на державу широкий перелік складних і багатозначних завдань у контексті стабілізації функціонування туристичної індустрії у воєнний період України, доцільно виходити із

© Copyright 2026 by the author(s)

Харченко Дмитро Олексійович, канд. з державного управління, доцент.

Email: dxstudent@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-9555-2363>

Ярошович Володимир Іванович, PhD з публічного управління та адміністрування, доцент.

Email: y.volodia94@ukr.net; <https://orcid.org/0009-0005-6816-87873>

Цитування за ДСТУ: Харченко Д. О., Ярошович В. І. Державна політика розвитку кадрового потенціалу туристичної індустрії в системі національної економічної безпеки. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 2(87). Львів: НЛТУ України, 2026. С. 25–30.

Citation APA: Kharchenko, D. O., & Yaroshovich, V. I. (2026). State policy for the development of human resources potential in the tourism industry within the system of national economic security. *Efficiency of public administration*, 1(86), 25–30.

<https://doi.org/10.36930/508703>

створення необхідних інституційних умов для збереження та розвитку кадрового потенціалу галузі. У даному аспекті йдеться про захист людського капіталу від економічних коливань та структурної вразливості, що безпосередньо впливає на функціональну сталість регіональних економічних систем. Відповідно, держава зобов'язана забезпечити баланс між цілями стратегічної національної безпеки та можливостями регуляторного інструментарію щодо відтворення, координації та стимулювання конкурентоспроможності фахівців сфери гостинності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Мета дослідження та основні завдання для її досягнення. Метою статті є здійснити аналіз місця та ролі держави у процесах формування і реалізації кадрової політики в туристичній індустрії у воєнний період для забезпечення національної економічної безпеки. Досягнення цієї мети зумовлює доцільність вирішення завдань щодо характеристики структурно-функціонального призначення та інституційно-інструментальної ролі держави у збереженні сталого кадрового ядра галузі, ідентифікації факторів посилення конкурентних переваг фахівців у системі воєнної економіки, а також дослідження інструментарію стимулювання інноваційного потенціалу персоналу. Важливим аспектом є обґрунтування впливу якості трудових ресурсів на формування національного конкурентного імунітету та розширення можливостей для ефективного виробничо-економічного розвитку регіональних дестинацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У воєнний період економіка України, об'єктивно перебуваючи в умовах структурної кризи, потребує спеціального інструментарію врахування інституційної та соціальної типології функціонування регіональних систем, де кадровий потенціал виступає ключовим стабілізаційним фактором. У сучасних наукових розвідках значна увага приділяється питанням державного регулювання розвитку людського капіталу в контексті національної безпеки та стійкості територіальних громад, де особливий акцент робиться на інституційно-інструментальній ролі держави у забезпеченні конкурентного середовища.

Питання трансформації державного управління та пошуку нових механізмів підтримки галузі у кризових умовах ґрунтовно висвітлено у працях О. Борисенко, яка аналізує специфіку державних важелів впливу на туристичну сферу за умов воєнного часу [1]. Проблематику геоekonomічної детермінації та стратегічного планування в системі національних інтересів держави розкрито в дослідженнях М. Пісєцького, де обґрунтовано засади повоєнного відновлення галузі крізь призму безпекових викликів [2].

Вагоме значення для формування інструментарію професійної адаптивності персоналу та відновлення економічного потенціалу мають праці М. Руденко та В. Демко, в яких обґрунтовано засади міжнародного співробітництва та інноваційного розвитку в туризмі [3]. Водночас аспекти цифрової трансформації як фактора забезпечення геоekonomічної стійкості України в умовах глобальної невизначеності деталізовано у дослідженнях І. Кирилюк та Н. Барвінок [4]. Попри наявність ґрунтовних доробок, питання прямої залежності між державними програмами розвитку кадрів у туризмі

та загальним рівнем національної економічної безпеки потребує подальшої деталізації.

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність ґрунтовних теоретичних розробок щодо стабілізації регіональних економічних систем, у сучасному науковому дискурсі залишається недостатньо висвітленим питання прямої функціональної залежності між механізмами публічного управління кадровим потенціалом та рівнем життєздатності туристичної індустрії за умов критичних безпекових викликів. Зокрема, потребує глибшого аналізу інструментарій координації зусиль держави та суб'єктів турбізнесу щодо формування "конкурентного імунітету" персоналу, який би враховував специфіку воєнної економіки та необхідність швидкої професійної адаптації фахівців.

Поза увагою дослідників часто залишається роль місцевого самоврядування як активного модератора процесів збереження людського капіталу в деокупованих та прифронтових територіях, де деградація сервісної інфраструктури набуває системного характеру. Відсутність цілісної концепції інтеграції кадрової політики в туризмі до загальної стратегії національної економічної безпеки зумовлює необхідність наукового пошуку нових, інноваційно-результативних моделей адміністрування професійних компетенцій, що й визначає напрям даного дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження

Трансформація об'єктів туристичної індустрії в систему національної економічної безпеки вимагає від органів публічної влади переосмислення ролі людського капіталу як основного стабілізаційного чинника. За умов воєнного стану кадровий потенціал галузі гостинності зазнав істотних структурних деформацій, спричинених не лише фізичним руйнуванням інфраструктури, а й критичним відтоком професійних компетенцій за межі країни [1]. Державна політика у цій сфері повинна базуватися на ідентифікації кадрового ядра, спроможного забезпечити функціональну тривалість бізнес-процесів у дестинаціях, що перебувають у зоні високого ризику.

Ефективність державного регулювання ринку праці в туризмі безпосередньо залежить від здатності інституційних структур адаптуватися до мінливих запитів безпекового середовища. На сьогодні спостерігається дефіцит фахівців середньої та вищої ланки управління, що зумовлює необхідність впровадження спеціальних програм репатріації та утримання талантів через механізми податкових преференцій та грантової підтримки [9, с. 42]. Публічне управління має виступати не лише регулятором, а й активним інвестором у розвиток професійних стандартів, що відповідають вимогам розвитку та інклюзивності.

Аналіз сучасних викликів свідчить, що зміцнення "конкурентного імунітету" персоналу можливе лише за умови чіткої структурно-функціональної координації між профільними міністерствами, закладами вищої освіти та суб'єктами господарювання. Взаємодія владних інституцій та партнерство у сфері підготовки кадрів стає інструментом мінімізації ризиків деградації сервісної інфраструктури [10]. Це передбачає створення спільних освітньо-наукових хабів, де теоретичні знання в галузі публічного адміністрування поєднуються з

практичними кейсами антикризового менеджменту в туризмі.

Важливим аспектом обґрунтування одержаних результатів є визначення впливу кадрової стабільності на інвестиційну привабливість деокупованих територій. Відновлення туристичної активності в цих регіонах потребує залучення фахівців із навичками управління в умовах невизначеності та знаннями міжнародних стандартів безпеки [2]. Публічна влада на місцях повинна формувати регіональні замовлення на підготовку спеціалістів, орієнтованих на специфічні потреби локальних економічних систем, що дасть змогу зберегти економічну ідентичність громад.

Цифровізація управлінських процесів у кадровому забезпеченні туристичної індустрії виступає стратегічним пріоритетом модернізації державної політики. Впровадження інтелектуальних систем моніторингу руху трудових ресурсів та створення єдиної бази професійних компетенцій дає змогу оперативно реагувати на кадрові розриви [4]. Такий підхід забезпечує прозорість розподілу ресурсів та підвищує загальну керованість галуззю, перетворюючи людський капітал на реальний інструмент захисту національних економічних інтересів у довгостроковій перспективі.

Дослідження механізмів державного регулювання кадрового потенціалу в умовах системної нестабільності підтверджує доцільність переходу від традиційної моделі адміністрування до стратегії активного супроводу людського капіталу [6, с. 63]. Це передбачає формування гнучкого нормативно-правового поля, яке дає змогу швидко реагувати на деструктивні зміни ринку праці через адресну підтримку самозайнятості та стимулювання професійної перепідготовки кадрів. У цьому контексті державна політика має бути спрямована на нівелювання ризиків професійного вигорання та втрати фахової ідентичності працівників туристичної індустрії, що є критично важливим для збереження функціональної цілісності галузевих кластерів.

Важливим вектором модернізації публічного управління є розроблення та впровадження територіально-диференційованих програм кадрового розвитку, що враховують специфічний безпековий статус регіонів. Для деокупованих територій пріоритетом стає залучення фахівців із компетенціями антикризового менеджменту та реабілітаційного туризму, тоді як для тилових регіонів акцент зміщується на цифровізацію сервісних процесів та нарощування експортного потенціалу послуг [11]. Така селективна державна підтримка дає змогу збалансувати попит і пропозицію на ринку праці, запобігаючи надмірній концентрації кадрів в одних дестинаціях за їхнього гострого дефіциту в інших.

Інституційна стабільність туристичної індустрії безпосередньо корелює з рівнем соціальної захищеності працівників, що виступає базовим параметром національної економічної безпеки. Обґрунтування одержаних результатів дає змогу виокремити ключові напрями державного забезпечення кадрової стійкості, серед яких [5]:

- впровадження систем інтелектуального аналізу великих масивів даних для прогнозування потреб у трудових ресурсах;
- створення державних компенсаційних фондів для мінімізації втрат доходів працівників у зонах підвищеного ризику;

- розроблення адаптивних стандартів безперервного навчання для швидкої адаптації ветеранів та внутрішньо переміщених осіб;
- інституціалізація галузевих об'єднань як суб'єктів контролю за якістю професійної підготовки та умовами праці.

Лише за умови створення безпечних та економічно привабливих умов праці можливе повернення висококваліфікованих фахівців з-за кордону та їхня інтеграція в національні проекти відновлення інфраструктури. Держава, виконуючи роль гаранта соціальних стандартів, повинна стимулювати роботодавців до інвестування в міжособистісні навички та психологічну стійкість персоналу. Це дасть змогу перетворити людський капітал на реальний інструмент захисту національних економічних інтересів, забезпечуючи сталий розвиток галузі у довгостроковій перспективі.

Особливе значення у системі управління відводиться ролі органів місцевого самоврядування, які за умов децентралізації стали основними суб'єктами формування локальних ринків праці. Саме на рівні територіальних громад відбувається безпосередня апробація державних стратегій кадрової стабілізації, що вимагає від муніципальних менеджерів розробки власних інструментів утримання фахівців [8]. Це передбачає не лише створення матеріальних стимулів, а й розширення соціальної інфраструктури, яка б забезпечувала гідні умови життєдіяльності для працівників туристичної сфери та їхніх родин, зміцнюючи територіальну прив'язаність людського капіталу.

У межах реалізації регіональної кадрової політики критично важливою є ідентифікація росту дестинацій з високим рекреаційним потенціалом, які можуть стати драйверами відновлення всієї національної економіки. Для таких територій доцільно впроваджувати моделі цільового замовлення на підготовку спеціалістів, де фінансування здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів у поєднанні з приватними інвестиціями готельно-ресторанного бізнесу. Такий підхід дає змогу нівелювати дисбаланс між академічною підготовкою випускників закладів освіти та реальними запитами ринку, що постійно трансформуються під впливом безпекових обмежень та нових стандартів обслуговування.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування необхідності формування мережових структур взаємодії між громадами, що дають змогу здійснювати оперативний обмін кадровими ресурсами у разі форс-мажорних обставин або сезонних пікових навантажень. Створення регіональних банків кадрового резерву, інтегрованих у загальнодержавну цифровізовану систему моніторингу, забезпечує високу маневреність професійного потенціалу [3]. Це створює передумови для формування стійкого конкурентного імунітету територій, де кожен працівник є носієм унікальних компетенцій, адаптованих до специфіки конкретного регіону.

Науковий пошук підтверджує, що ефективність адміністрування кадрових процесів на місцях є фундаментом для забезпечення довгострокового лідерства національного туристичного продукту, оскільки саме якість сервісу та безпека перебування формують репутаційний капітал країни на міжнародній арені.

Стратегічним вектором модернізації державної політики у сфері кадрового забезпечення виступає розгортання національної екосистеми цифрового управління

трудовими ресурсами. Це передбачає перехід від фрагментарних баз даних до інтегрованих інтелектуальних платформ, що дає змогу здійснювати моніторинг професійних компетенцій у режимі реального часу [7]. Такий інструментарій забезпечує органи публічної влади валідною інформацією для прийняття оперативних рішень щодо перерозподілу фахівців між регіонами залежно від поточної безпекової ситуації та економічної активності дестинацій.

Сьогодні впровадження автоматизованих систем аналізу великих масивів даних дає змогу ідентифікувати приховані кадрові розриви ще на етапі їх виникнення. Для туристичної індустрії, якій характерна висока чутливість до зовнішніх шоків, превентивне реагування на дефіцит специфічних навичок від антикризового менеджменту до надання першої психологічної допомоги стає запорукою збереження функціональної цілісності сервісних мереж. Держава при цьому бере на себе роль архітектора цифрового середовища, де кожен фахівець має персональну траєкторію професійного зростання, адаптовану до вимог воєнної економіки.

Результати аналізу свідчать про доцільність впровадження механізму ваучера на навчання, що дасть змогу працівникам галузі самостійно обирати актуальні освітні модулі в межах сертифікованих державних і приватних програм. Це стимулює внутрішню конкуренцію серед закладів освіти за якість контенту та забезпечує максимальну відповідність отриманих знань реальним ринковим запитам. Такий підхід нівелює бюрократичні бар'єри та підвищує адаптивність кадрового потенціалу до технологічних змін, зокрема впровадження безконтактних технологій обслуговування та автоматизації бізнес-процесів.

Особлива увага в процесі цифрової трансформації має бути приділена створенню віртуальних симуляційних центрів для підготовки персоналу до роботи в екстремальних умовах. Використання технологій доповненої реальності дає змогу відпрацьовувати протоколи безпеки та сценарії кризового реагування без ризику для життя, що є критично важливим для деокупованих та прикордонних територій. Публічне управління у цьому аспекті виступає гарантом дотримання єдиних стандартів підготовки, що формує спільний безпечний простір для туристів та персоналу.

Обґрунтування отриманих результатів дає підстави стверджувати, що синергія цифрових технологій та стратегічного планування створює нову якість державного регулювання ринку праці. Це дає змогу не лише нівелювати негативні наслідки міграційних процесів, а й закласти підвалини для формування інтелектуального лідерства національної туристичної галузі на європейському ринку послуг у повоєнний період.

Вирішення комплексної проблеми стабілізації кадрового потенціалу туристичної індустрії за умов воєнного стану вимагає впровадження інтегральної моделі публічного управління, що базується на принципах гнучкої стійкості. Дана модель передбачає зміщення акцентів із жорсткого адміністративного контролю на створення сприятливого середовища для самоорганізації професійних спільнот та інституційного стимулювання інноваційної активності персоналу. Ключовим елементом тут виступає державне гарантування безпекових стандартів праці, що є першочерговою умовою для повер-

нення фахівців у деокуповані регіони та відновлення їхньої віри у довгострокову перспективу галузі.

Практична реалізація запропонованого підходу зумовлює необхідність гармонізації інтересів держави, територіальних громад та приватного сектору через створення регіональних рад кадрового розвитку. Такі органи мають стати платформою для розробки спільних стратегій підготовки кадрів, де бізнес формує запит на конкретні компетенції, заклади освіти забезпечують якісний навчальний контент, а публічна влада надає фінансові та регуляторні преференції. Саме через такі механізми прямої координації можливо подолати інерційність освітньої системи та забезпечити ринок праці фахівцями, здатними працювати у високоризикових середовищах.

Особлива увага у процесі вирішення кадрового питання має бути приділена розробці цільових програм соціально-психологічної адаптації та професійної реабілітації ветеранів для їхнього залучення до туристичної сфери. Це дасть змогу не лише вирішити проблему дефіциту трудових ресурсів, а й сприятиме виконанню стратегічних цілей державної гуманітарної політики щодо інклюзивності та реінтеграції захисників у цивільне життя. Державне фінансування таких програм варто розглядати як стратегічну інвестицію в "соціальний клей" нації, що зміцнює внутрішню єдність та економічну самодостатність територіальних одиниць.

Обґрунтування одержаних результатів дає підстави стверджувати, що лише системна модернізація механізмів державного регулювання, підкріплена цифровими інструментами та децентралізованим управлінням, здатна трансформувати кадровий потенціал у потужний інструмент національної економічної безпеки. Сформована у ході дослідження наукова база створює передумови для переходу до практичної реалізації стратегій повоєнного відновлення, де людина з її знаннями та досвідом є головним активом держави. Це закладає фундамент для формування стійкої та конкурентоспроможної моделі національного туризму, здатної ефективно протидіяти будь-яким зовнішнім та внутрішнім загрозам.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Унаслідок проведеного дослідження обґрунтовано, що державна політика розвитку кадрового потенціалу туристичної індустрії в умовах воєнного стану трансформувалася із галузевого регуляторного інструменту в стратегічний складник національної економічної безпеки. Встановлено, що функціональна стійкість регіональних економічних систем безпосередньо залежить від здатності органів публічної влади та місцевого самоврядування створювати інституційні умови для збереження професійного ядра галузі. Запропонована модель гнучкої стійкості дає змогу нівелювати деструктивний вплив міграційних процесів та руйнації інфраструктури через механізми активного супроводу людського капіталу, цифрового моніторингу кадрових потреб та розширення соціальних гарантій для працівників.

Сьогодні ефективність адміністрування професійних компетенцій у сфері туризму потребує переходу до децентралізованих моделей управління, де територіальні громади виступають активними модераторами процесів підготовки та адаптації трудових ресурсів. Синергія зусиль держави, бізнесу та освітніх інституцій у

межах державно-приватного партнерства дає змогу формувати конкурентний імунітет фахівців, здатних працювати за умов високих безпекових ризиків. Визначено, що цифровізація управлінських процесів та впровадження інтелектуальних систем аналізу даних є необхідною умовою для забезпечення оперативності та прозорості державної кадрової політики, що сприяє нарощуванню обсягів туристичних послуг навіть у кризові періоди.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у детальному дослідженні механізмів залучення ветеранів та внутрішньо переміщених осіб до реалізації проєктів рекреаційного відновлення деокупованих територій. Науковий інтерес становить розроблення методичного інструментарію оцінювання впливу інноваційної активності персоналу на довгострокову конкурентоспроможність національного туристичного продукту на міжнародній арені. Подальший аналіз міжнародного досвіду публічного управління в умовах постконфліктної реконструкції дасть змогу удосконалити нормативно-правову базу України, забезпечивши сталий розвиток людського потенціалу як фундаменту економічної самодостатності держави.

References

1. Борисенко, О. (2024). Державні механізми підтримки розвитку туристичної галузі в умовах воєнного часу в Україні. *Аспекти публічного управління*, 12(4), 97-102. <https://doi.org/10.15421/152454>
2. Пісецький, М. (2025). Геоелементні детермінанти стратегічного управління туризмом України в умовах повсюдного відновлення та безпекових викликів. *Економіка та суспільство*, 81. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-98>
3. Руденко, М., & Демко, В. (2025). Повсюдне відновлення економічного потенціалу туристичної галузі України на засадах міжнародного співробітництва та інновацій. *Економіка та суспільство*, 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-155>
4. Кирилук, І., & Барвінок, Н. (2025). Цифрова трансформація туризму як фактор геоелементної стійкості України в умовах відновлення. *Економічні горизонти*, 4(33). [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(33\).2025.346585](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(33).2025.346585)
5. Трусова, Н., & Цвілий, С. (2022). Безпечний стан інноваційного розвитку туристичної індустрії в економічній системі держави. *Економіка та суспільство*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-75>
6. Моргулець, О. Б., Шевченко, О. О., & Агєєв, Я. В. (2023). Туристичний бізнес України в умовах геополітичної нестабільності: стратегії розвитку. *Економічний простір*, 189, 61-67. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-61>
7. Рошко, С. М., & Стець, Ю. Ю. (2024). Розвиток міжнародного туризму в умовах глобальних дисбалансів. *Інклюзивна економіка*, 10-11. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-11
8. Красноєд, Т., & Попова, Т. (2021). Потенціал України у контексті міжнародного туризму. *Економіка та суспільство*, 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-8>
9. Угоднікова, О. І., Вяткін, К. І., & Колесник, Т. М. (2022). Державні механізми управління безпекою туристів. *Науковий вісник Полісся*, 4(16), 39-46. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-4\(16\)-39-46](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-4(16)-39-46)
10. Trusova, N. V., et al. (2020). The imperatives of the development of the tourist services market in spatial polarization of regional systems. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 29, 215-490. <https://doi.org/10.30892/gtg.29215-490>
11. Dorta-González, P., & González-Betancor, S. (2021). Employment in Tourism Industries: Are there Subsectors with a Potentially Higher Level of Income?. *Mathematics* 9(22), 2844 <https://doi.org/10.3390/math922844>

D. O. Kharechko, V. I. Yaroshovych

Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine

STATE POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES POTENTIAL IN THE TOURISM INDUSTRY WITHIN THE SYSTEM OF NATIONAL ECONOMIC SECURITY

Introduction. In times of war, human resource development ceases to be exclusively a sphere of social policy and acquires the characteristics of a complex intersectoral problem that integrates security, economic, and institutional components. This necessitates a rethinking of traditional approaches to the formation of the public management system, particularly in strategic economic sectors. For Ukraine, this issue is especially relevant in connection with the full-scale armed aggression, which caused systemic degradation of service infrastructure, uncontrolled migration of specialists, and the destruction of logistics chains. Despite the presence of scientific works devoted to human capital management, the issue of transforming state policy regarding the personnel core of the tourism industry as an object of national economic security in conditions of military conflict remains insufficiently researched. The purpose of the study is to theoretically substantiate and analyze the mechanisms of transition from passive regulation to active administration of human capital reproduction processes to ensure the post-war recovery of regions and the financial capacity of territorial communities.

Materials and Methods. The methodological basis of the study represents an interdisciplinary approach that combines the principles of public administration theory, national economic security, and systems analysis. Given the complexity of the study object state policy for human resource development under martial law a combination of general scientific and special methods was applied. Specifically, the systems method was used to analyze the theoretical foundations of human capital formation, while the institutional-functional approach characterized the role of the state in preserving the industry's personnel core. General scientific methods such as analysis, synthesis, and logical generalization were employed to study the impact of labor resource quality on national competitive immunity. Additionally, a prognostic method was utilized to identify priorities for modernizing labor market regulation, including digitalization and support programs for de-occupied regions.

Analysis of Literary Sources. Analysis of Literary Sources. Contemporary research on state regulation of human capital within the national security framework can be categorized into four key areas: (1) state mechanisms for supporting the tourism sector under martial law; (2) strategic planning for post-war recovery amid security challenges; (3) tools for professional adaptability and international innovation; and (4) digital transformation as a factor of geo-economic stability.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. The functional dependence between public management of human potential and the tourism industry's viability under security threats remains underdeveloped. Specifically, there is a lack of a comprehensive concept for integrating personnel policy into the national economic security strategy. Further research is required regarding the state-business coordination for building "competitive immunity" of personnel and the role of local self-government in preserving human capital within de-occupied and systemic-risk territories.

Results and Discussion. Contemporary military conflicts significantly transform not only the socio-economic framework but also the human resource component of state security. In this context, the study identifies that the primary stabilization factor for the tourism industry under martial law is the preservation of its personnel core. The proposed model of flexible resilience in public management demonstrates that a shift from rigid administrative control to active human capital support is essential. Key components of this model include the implementation of regional orders for specialist training, tailored to the specific security and economic needs of territorial communities.

A strategic priority of the modernized state policy is the deployment of a national ecosystem for digital labor resource management. This system, supported by the integration of intelligent monitoring and virtual simulation centers, allows for personnel training in extreme conditions. This approach addresses the critical gap in current practical management regarding professional burnout and infrastructure degradation during wartime by integrating security protocols directly into professional training.

Furthermore, the research substantiates the necessity of creating regional personnel development councils to harmonize the interests of the state, local government, and the private sector. The synergy between digital ecosystems and decentralized management through regional orders offers a more targeted solution for de-occupied territories compared to generalized state programs. A particularly significant point is the strategic integration of veterans into the tourism sector, which acts as a social glue for the nation. These measures transform human potential into a functional tool of national economic security, ensuring the industry's long-term international competitiveness through human-centric security standards.

Conclusion. The study substantiates that under martial law, the state policy for developing human resource potential in tourism evolves from a sector-specific regulation into a strategic component of national economic security. Based on the proposed model of flexible resilience, it is established that the stability of regional systems directly depends on the ability of public authorities to create institutional conditions for preserving the industry's professional core. This is achieved through structural decentralization of governance, where territorial communities act as primary moderators of personnel training, and through a functional transition from passive monitoring to active administration of human capital reproduction processes using digital ecosystems and intelligent data analysis.

The prospects for the post-war recovery of the industry are closely linked to the technological modernization and social adaptation of human resources. The deployment of virtual simulation centers and the integration of veterans and internally displaced persons into recreational recovery projects help minimize the destructive impacts of migration and infrastructure damage. Future research should focus on developing methodological tools to assess how personnel innovation affects the long-term international competitiveness of Ukraine's tourism product, which remains a vital condition for ensuring the state's economic self-sufficiency during the transition period.

Keywords: Public management; human resources potential; tourism industry; national economic security; state policy; personnel management; regional economic systems; human capital.