

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-67>

УДК 005.95/.96

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ: ОПТИМІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ ТА ПІДТРИМКА (НА ПРИКЛАДІ ГРУПИ «ІНТЕРПАЙП»)

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN WAR CONDITIONS: OPTIMIZATION, STRATEGIC MEASURES AND SUPPORT (USED BY THE EXAMPLE OF INTERPIPE GROUP)

Огданський Кирило Миколайовичкандидат економічних наук, доцент,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8126-4977>**Назаренко Алла Олександрівна**студентка,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0880-137X>**Ogdansky Kyrylo, Nazarenko Alla**

University of Custom and Finance

У статті досліджено трансформацію підходів до управління людським капіталом у промисловому секторі України в умовах повномасштабної війни. На прикладі Корпорації «ІНТЕРПАЙП» проаналізовано адаптацію кадрової структури до змінних обсягів виробництва та викликів безпекового характеру. Визначено ключові чинники деградації кадрового потенціалу, зокрема міграційні процеси та психологічне виснаження персоналу. Обґрунтовано перехід від операційного до стратегічно-гуманітарного управління, що базується на соціальній безпеці, цифровізації навчання та реінтеграції ветеранів. Висвітлено досвід впровадження інклюзивних стандартів та розширення професійних можливостей для жінок як механізм подолання дефіциту кадрів. Результати дослідження можуть бути використані для формування методичних рекомендацій з антикризового управління персоналом на великих підприємствах.

Ключові слова: людський капітал, воєнний стан, адаптивне управління, промисловий сектор, реінтеграція ветеранів, соціальна відповідальність, «Інтерпайп».

The article examines the transformation of human capital management approaches in the industrial sector of Ukraine under the conditions of full-scale war. Using the case of the INTERPIPE Corporation, the study analyzes the adaptation of the personnel structure to changing production volumes and security challenges. The key factors of human capital degradation, including rapid migration processes, forced deportation, and the systemic psychological exhaustion of employees, are identified as critical barriers to industrial development. The research highlights the shift from purely operational to strategic-humanitarian management, based on three fundamental principles: social security and reintegration, adaptability and gender diversity, and the digitalization of competence development. Special attention is paid to the Group's operational resilience. Despite a slight decrease in the total number of employees by the end of 2023, the company intensified its hiring processes and implemented a comprehensive talent pool formation program. The article details the multi-level system of internal communications and the adaptation of labor conditions to martial law requirements. The financial and non-financial motivation systems are analyzed, including KPI-based rewards and a social package that covers medical insurance, evacuation support for employees' families, and housing compensation for victims of shelling. Furthermore, the study discusses the implementation of "Lifelong Learning" strategies through digital IT modules and dual education programs with regional institutions. The company's focus on inclusivity is evidenced by the employment of people with disabilities and the expansion of professional roles for women in traditionally male-dominated fields. The program for the reintegration of demobilized workers and veterans is presented as a priority vector, involving medical rehabilitation and psychological support. The conclusions emphasize that human capital has become the primary flexible resource ensuring the viability of industrial giants, and the INTERPIPE experience serves as a strategic manual for managing large collectives during global crises and national instability.

Keywords: human capital, martial law, adaptive management, industrial sector, reintegration of veterans, social responsibility, Interpipe.



Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні спричинила безпрецедентну кризу в промисловому секторі, де людський капітал перетворився з виробничого ресурсу на ключовий фактор національної та корпоративної стійкості. Критичне скорочення кадрового потенціалу через міграцію, мобілізацію та психологічне виснаження персоналу вимагає від великих індустріальних холдингів негайної трансформації управлінських парадигм. Проблема полягає у необхідності переходу від традиційного операційного управління до стратегічно-гуманітарного підходу, який дозволяє зберегти кадрове ядро в умовах постійних безпекових загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування економіки нового типу висуває людину та її розвиток на перший план. Інвестиції у людський капітал та його постійне оновлення стають головним двигуном економічного зростання та соціальної стабільності.

Конкурентоспроможність економіки держави сьогодні безпосередньо пов'язується з рівнем розвитку її людського капіталу, однак його зміст і сутність по-різному тлумачаться в межах різних теоретичних концепцій. Дослідженням усіх сторін такого явища як трансформація та збереження людського капіталу в умовах нестабільності займалося багато вчених – і вітчизняних, і зарубіжних. Дослідженню актуальних аспектів розвитку людського капіталу присвячена значна кількість праць зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких: Беккер Г. [2; 3; 4], Сміт А. [3], Туроу Л. [2; 4], Шульц Т. [2; 3], Грішнова О. [5], Колот А. [5] та інші. Фундамент теорії людського капіталу був закладений ще у класичних працях А. Сміта, який вперше розглянув набуті здібності людини як частину основного капіталу суспільства. Проте як самостійний науковий напрям ця концепція сформувалася завдяки роботам представників Чиказької школи – лауреатів Нобелівської премії Г. Беккера та Т. Шульца. Саме вони обґрунтували економічну доцільність інвестицій у освіту та охорону здоров'я, довівши, що людські ресурси є стратегічним активом, який приносить дохід як окремому індивіду, так і державі в цілому. Вагомий внесок у математичне моделювання цих процесів та оцінку віддачі від навчання зробил Л. Туроу [2; 4].

У вітчизняному науковому дискурсі питання розвитку та відтворення людського капіталу в трансформаційній економіці займають центральне місце. Зокрема: О. Грішнова розробила системні засади економіки праці та

соціально-трудових відносин, акцентуючи увагу на якості життя як передумові розвитку капіталу А. Колот фокусується на соціально-трудої сфері, аналізуючи мотивацію та нові форми зайнятості в умовах глобалізації [6].

Особливого значення в сучасних умовах набуває дослідження трансформації людського капіталу під впливом екстремальних викликів. Збройна агресія проти України та зумовлені нею міграційні процеси стали об'єктом прискіпливої уваги міжнародних інституцій та аналітичних центрів. Так, у доповідях ООН (UNDP) та Міжнародної організації з міграції (МОМ) детально аналізується руйнування соціальних зв'язків та втрата кадрового потенціалу через вимушене переміщення населення.

Сучасні публікації експертів Center for Economic Policy Research (CEPR) присвячені оцінці довгострокових втрат від перерв у навчанні («освітніх втрат») та впливу травматизації суспільства на загальну продуктивність праці. Дослідники підкреслюють, що в умовах війни людський капітал не просто знецінюється, а зазнає структурної деформації, що потребує нових підходів до державного управління та міжнародної підтримки для його збереження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність загальних досліджень щодо впливу війни на економіку, недостатньо висвітленими залишаються конкретні кейси впровадження інклюзивних стандартів, цифрових освітніх стратегій «Lifelong Learning» та системних програм реінтеграції ветеранів саме у важкій промисловості. Існує потреба у деталізації механізмів, які дозволяють підприємствам підтримувати статус привабливого роботодавця та забезпечувати соціальний захист працівників у зонах високого воєнного ризику.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження трансформації підходів до управління людським капіталом у промисловому секторі України на прикладі Групи «ІНТЕРПАЙП». Основними завданнями є аналіз адаптації кадрової структури до воєнних викликів, оцінка ефективності систем фінансової та гуманітарної підтримки персоналу, а також вивчення досвіду компанії у сфері цифровізації навчання та соціальної реінтеграції ветеранів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Починаючи з 2022 року, повномасштабна війна спричинила безпрецедентний тиск на промисловий сектор України, пере-

творивши дефіцит людського капіталу на критичний виклик. Деградація кадрового резерву, розрив наступництва знань та системне психологічне виснаження працівників стали ключовими бар'єрами для індустріального розвитку. Вітчизняний інтелектуальний та трудовий потенціал зазнав катастрофічного впливу [1].

Аналіз джерел дозволяє виокремити пряму групу втрат людського капіталу, до якої входять: стрімкі міграційні процеси, примусове вивезення населення, а також безповоротні втрати серед захисників та мирних жителів, що супроводжуються зростанням кількості осіб з інвалідністю внаслідок бойових дій. Масштаби деградації кадрового потенціалу підтверджуються даними міжнародних інституцій. Зокрема, згідно зі звітом МОМ, вже на початковому етапі вторгнення кількість переміщених осіб сягнула 13,7 млн, з яких понад 40% (5,7 млн осіб) склала зовнішня міграція. Особливу гостроту проблемі додає примусова депортація до РФ понад 808 тис. громадян, серед яких майже 150 тис. – діти [6].

Статистика ООН фіксує тисячі жертв серед цивільного населення, що в сукупності з масовим виїздом фахівців фактично унеможлиблює повноцінну реалізацію інтелектуального та творчого потенціалу країни в умовах активних бойових дій [7].

Сучасні реалії поставили перед роботодавцями безпрецедентні виклики: від фізичної втрати кадрового потенціалу до створення агресивного середовища, що перешкоджає його відтворенню та розвитку. З метою стабілізації системи управління людським капіталом було сформовано стратегічний перелік пріоритетів, спрямованих на його збереження та якісну трансформацію

Для потужних промислових холдингів воєнна агресія спричинила критичний розрив кадрової наступності. Сьогодні людський ресурс – це найвразливіший актив, який потребує негайного стратегічного керування, що вимагає від нас миттєвого переходу до стратегії активного захисту та підтримки кадрів [8].

В умовах повномасштабної агресії провідні промислові гіганти України, до яких належить Група «ІНТЕРПАЙП» зіткнулися з безпрецедентною сукупністю викликів, що поставили під загрозу не лише їхню прибутковість, а й саме існування. Група «ІНТЕРПАЙП» об'єднує великі металургійні та трубні заводи в Україні, зокрема «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ», «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» (Новомосковський трубний завод), «ІНТЕРПАЙП

НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД» та сталеплавильний комплекс «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ», а також підприємства з переробки лому («ІНТЕРПАЙП ВТОРМЕТ»). Ці підприємства виробляють безшовні та зварні труби, залізничні колеса та іншу продукцію для нафтогазової, машинобудівної та залізничної галузей [9].

Компанія «ІНТЕРПАЙП» посідає статус системно значущого активу для національної економіки, виступаючи критичним джерелом валютних надходжень, наповнення бюджету та забезпечення соціальної стабільності через створення тисяч робочих місць. В умовах війни саме людський капітал стає рушійною силою адаптації: це єдиний гнучкий ресурс, що забезпечує життєздатність виробництва через швидку трансформацію процесів під впливом зовнішніх загроз. Актуальність полягає у пошуку балансу між виживанням компанії та збереженням її кадрового ядра.

Група «ІНТЕРПАЙП» продемонструвала високу операційну стійкість у воєнних умовах, не лише зберігши виробничі потужності, а й зробивши розвиток людського капіталу пріоритетним вектором своєї інвестиційної політики.

З метою відслідковування ефективності підходів і заходів з управління персоналом, Група здійснює моніторинг показників продуктивності й плинності персоналу, витрат на персонал, досягнення ключових показників ефективності (KPIs) працівниками.

Загальна чисельність працівників Групи компаній «ІНТЕРПАЙП» станом на кінець 2023 року зменшилася на 3,6% порівняно з попереднім роком, і становила 8 993 особи. Найбільша кількість співробітників зосереджена на підприємствах у м. Дніпро – 4 907 осіб, а також у головному офісі – 681 особа. За гендерною структурою станом на кінець 2023 року чоловіки становили 63% від загальної кількості працівників. У 2023 році кількість найнятих співробітників збільшилася на 204 особи порівняно з 2022 роком, і склала 1 025 осіб (у попередньому році – 831 особи). За цей же період було звільнено 1 360 осіб, що (5) на 14,8% менше ніж у 2022 році. Коефіцієнт плинності персоналу незначно перевищив показник за попередній період, і становив 17,92%.

З метою нівелювання ризиків, зумовлених дефіцитом кваліфікованих фахівців, на всіх підприємствах Групи реалізується комплексна програма формування кадрового резерву. Ця ініціатива забезпечує системну підготовку

пулу майбутніх управлінців, що мінімізує операційну вразливість компанії до плинності кадрів та створює прозорі траєкторії для безперервного професійного розвитку співробітників. Формуючи статус привабливого роботодавця, Група впроваджує цілісну екосистему професійного зростання. Завдяки прозорим кар'єрним ліфтам та персоналізованим програмам розвитку, компанія забезпечує високу залученість персоналу, що підкріплюється конкурентоспроможними системами матеріальної та нематеріальної стимуляції [8].

Група «ІНТЕРПАЙП» вибудовує багаторівневу систему внутрішніх комунікацій, яка забезпечує залученість персоналу до управлінських процесів. Взаємодія здійснюється через синергію традиційних інструментів (профспілковий діалог, прямі зустрічі з керівництвом) та цифрових платформ (корпоративний портал, чат-бот, газета). Для підтримки високих стандартів етики функціонують захищені канали зворотного зв'язку – лінії довіри, які гарантують конфіденційність звернень. Кожна пропозиція проходить через чіткий цикл опрацювання: від глибокого аналізу до впровадження системних покращень.

Компанія системно працює над розширенням соціального діалогу. За звичайних умов регламент інформування про суттєві операційні зміни передбачає повідомлення персоналу за два місяці, а профспілкових об'єднань – за три. Однак, у період воєнного стану, керуючись п. 2 ст. 3 ЗУ № 2136, процедура адаптована до вимог часу: повідомлення про зміну істотних умов праці здійснюється безпосередньо до їх запровадження. Це дозволяє підприємству зберігати необхідну маневреність та оперативність в управлінні ресурсами у критичних ситуаціях [9].

Відповідно до принципів соціального партнерства, за ініціатииви будь-якої зі сторін переговорного процесу, підприємства Групи та трудові колективи можуть укладати колективні договори. У разі підписання, положення такого договору стають обов'язковими для виконання та поширюються на всіх без винятку працівників відповідної компанії.

Навіть у складних умовах воєнного стану ІНТЕРПАЙП підтримує статус конкурентоспроможного роботодавця, впроваджуючи комплексну систему винагороди. Фінансова стимуляція базується на синергії базового окладу та варіативної частини (бонусів). Ключовим інструментом управління результативністю є система KPI, де розмір та періодичність преміювання чітко диференційовані

відповідно до рівня відповідальності та функціонального профілю кожної позиції.

Окрім матеріального стимулювання, Компанія впроваджує розгалужену систему нефінансової мотивації, спрямовану на підвищення якості життя та професійний розвиток персоналу. Соціальний пакет включає інструменти балансу між роботою та особистим життям (гнучкі графіки, додаткові відпустки), інвестиції в освітній капітал (навчання у ЗВО, підвищення кваліфікації) та розвинену побутову інфраструктуру (корпоративний транспорт, пільгове харчування, сервіс обслуговування спецодягу). Особлива увага приділяється гуманітарній підтримці сімей співробітників, зокрема організації евакуації та відпочинку дітей у безпечних локаціях за рахунок Груп.

Згідно з рішеннями органів управління, Група забезпечує адресну матеріальну підтримку співробітників у критичних життєвих ситуаціях. Програма фінансової допомоги охоплює випадки тяжких захворювань працівників чи їхніх близьких, підтримку родин загиблих захисників України (як мобілізованих співробітників, так і членів їхніх сімей), а також виплати у зв'язку зі смертю працівників чи ветеранів виробництва. Крім того, компанія бере на себе зобов'язання з надання компенсацій за житло, пошкоджене або зруйноване внаслідок ворожих обстрілів [9].

Група «ІНТЕРПАЙП» реалізує системну політику добробуту, гарантуючи розширений пакет соціальних пільг для кожного співробітника. Незалежно від формату зайнятості чи типу трудового контракту, персонал забезпечується повним спектром гарантій: від оплачуваних відпусток та програм санаторно-курортного оздоровлення до дотацій на харчування. Соціальна захищеність також включає надійні механізми підтримки у разі тимчасової непрацездатності, інвалідності та стабільне пенсійне забезпечення.

Програма соціального захисту персоналу включає інструменти медичного страхування та страхування життя. Станом на 2023 рік охоплення програмами добровільного медичного страхування (ДМС) склало близько 48% штатної чисельності працівників. Крім того, Компанія суворо дотримується принципів гендерної рівності та законодавчих норм, забезпечуючи ідентичні умови надання батьківських відпусток як для чоловіків, так і для жінок.

У відповідь на воєнні виклики та трансформацію ринку праці, Група «ІНТЕРПАЙП» активно розширює професійні можливості для

жінок, залучаючи їх до формування оновленої команди професіоналів. Компанія системно переглядає перелік доступних спеціальностей, адаптуючи робочі місця таким чином, щоб вони відповідали законодавчим вимогам і не потребували понаднормових фізичних навантажень. Паралельно з цим, холдинг суворо дотримується інклюзивних стандартів: попри загальні ринкові коливання, на кінець 2023 року в Групі працювали 322 особи з інвалідністю. Компанія не лише виконує 4-відсоткову квоту працевлаштування, а й створює адаптивні графіки роботи, забезпечуючи інтеграцію у виробничий процес представників усіх соціально вразливих категорій.

Безперервний розвиток компетенцій є фундаментальною умовою операційної ефективності Групи Інтерпайп. Компанія реалізує стратегію «Lifelong Learning», забезпечуючи професійно-технічну підготовку персоналу згідно з найвищими державними та міжнародними стандартами. Цифровізація цього процесу базується на використанні передових ІТ-систем: зокрема, спеціалізований модуль «Підвищення кваліфікації» дозволяє повністю автоматизувати управління навчальним циклом – від подання заявок та укладання договорів до ведення персональних електронних карт розвитку кожного співробітника.

Незважаючи на вплив повномасштабного вторгнення росії в Україну, у 2023 році 4 409 працівників Групи пройшли навчання. З них 3 376 (77%) були робітниками, а 1033 (23%) належали до категорії «керівники, фахівці, службовці». Протягом 2023 року 30 працівників Групи стали студентами вищих навчальних закладів за результатами успішних співбесід та погодження з менеджментом, що підтверджує курс компанії на розвиток інтелектуального потенціалу. Компанія неухильно дотримується законодавчих норм щодо соціального захисту студентів: усім співробітникам, які здобувають освіту у ВНЗ, коледжах чи технікумах, надаються оплачувані навчальні відпустки для проходження сесій на підставі відповідних довідок-викликів.

Інвестиції у молоді таланти є фундаментальним чинником розвитку не лише Групи ІНТЕРПАЙП, а й економічного потенціалу України загалом. Компанія активно розбудовує систему дуальної взаємодії з регіональними навчальними закладами, створюючи базу для професійного становлення нового покоління [5].

Відповідно до корпоративних положень, підприємства Групи системно виступають

майданчиками для практичної підготовки: так, у 2023 році професійний досвід на базі холдингу здобули 22 студенти виробничо-професійних коледжів та 23 представники вищої школи [9].

З 2021 року Група ІНТЕРПАЙП та міська влада Дніпра реалізують спільну стратегію розвитку технічної освіти в межах діючого меморандуму. Ця ініціатива спрямована на фундаментальну модернізацію освітнього простору: у школах № 129, № 138, № 139 та гімназії № 3 було відкрито високотехнологічні лабораторії та сучасні класи після повної реконструкції.

Крім того, проєкт охопив оновлення матеріально-технічної бази кабінетів трудового навчання у школах № 69, № 39 та № 147, що закладає підґрунтя для популяризації інженерних професій серед молоді. У 2023 році підприємства поліпшували існуючі та вживали ряд нових заходів для захисту наших працівників від російської агресії: На всіх підприємствах Групи захисні споруди приведені в належний стан та забезпечені всім необхідним, включаючи теплий одяг, воду, засоби зв'язку та медикаменти; Забезпечено безперебійну роботу систем оповіщення персоналу про повітряну тривогу; на «Інтерпайп Ніко Тьюб» у місті Нікополь встановлено додаткові залізобетонні конструкції «Купол» для захисту працівників під час тривоги та обстрілів; на кожному підприємстві Групи придбано генератори на випадок відключення електроенергії, а також розроблено заходи та інструкції для безпечної підтримки виробничих процесів під час воєнного стану [9].

Протягом 2023 року Група ІНТЕРПАЙП спрямувала понад 900 тисяч гривень на капітальне відновлення домівок 62 співробітників у Нікопольському та Дніпровському районах, що постраждали від обстрілів. Загалом за період повномасштабної агресії системну фінансову підтримку для ремонту скління, покрівель та стін отримав 431 працівник компанії. Така адресна допомога є частиною стратегії захисту та збереження кадрового потенціалу в регіонах з високим рівнем воєнних загроз.

Відповідно до політики промислової безпеки Групи ІНТЕРПАЙП, кожен співробітник наділений правом ініціювати зупинку робіт, якщо виявлені умови загрожують його життю чи здоров'ю. Після відповідного сповіщення лінійного керівництва, експертна комісія у складі фахівців з охорони праці та страхових експертів проводить аудит робочого місця.

У разі верифікації небезпеки за працівником закріплюється право на збереження середньої заробітної плати за весь період вимушеного простою, що виник не з його вини. Пріоритетним вектором діяльності Групи Інтерпайп стала комплексна реінтеграція демобілізованих працівників та ветеранів.

На рівні топ менеджменту впроваджено системний алгоритм створення безбар'єрного та сприятливого середовища для адаптації захисників до цивільного життя. Спеціалізований штаб допомоги реалізує мультидисциплінарний підхід, що включає медичну реабілітацію, психологічний супровід сімей та юридичну підтримку на всіх етапах повернення. Станом на початок 2024 року вже 71 ветеран відновив кар'єру на підприємствах Групи, а 12 захисників приєдналися до команди вперше. Компанія активно імплементує провідні світові та національні практики роботи з особами, які мають досвід бойових дій [9].

Висновки. Концепція людського капіталу базується на визнанні цінності інвестицій у

знання, професійний досвід, кваліфікацію та підтримку фізичного стану особистості. Оскільки цей актив має стратегічне значення, процес його відтворення потребує багаторівневого управління: від індивідуального та сімейного планування до галузевого й загальнодержавного регулювання.

Зазвичай зосереджені на переліку ключових характеристик індивіда, що формують капітал, а також на очікуваних результатах від інвестування економічному прибутку, соціальному прогресі чи накопиченні національного багатства.

Аналіз діяльності групи «Інтерпайп» у воєнний період дозволяє зробити висновок про трансформацію підходів до управління персоналом із суто операційних у стратегічно-гуманітарні. Компанія не лише зберегла виробничий потенціал, а й розробила унікальну екосистему підтримки працівників, що базується на трьох фундаментальних принципах: соціальна безпека та реінтеграція, адаптивність та гендерне різноманіття, цифровізація та розвиток компетенцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 12.01.2026).
2. Юришана Л.В. Політична економія: навч. посіб. ВФЕУ. Вінниця, 2014. 343 с.
3. Білан В.І. Становлення та розвиток теорії людського капіталу. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. № 16. С. 303-310.
4. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : Видавництво Знання, 2011, 390 с.
5. Колот А. М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ, КНЕУ, 2009. 711 с.
6. Звіт Міжнародної організації з міграції (МОМ) щодо внутрішньо переміщених осіб в Україні, 2022-2023. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd1461/files/reports/IOM_Gen%20Pop%20Report_R14_Displacement_ENG-UKR.pdf (дата звернення: 12.01.2026).
7. Статистичні дані ООН щодо цивільних жертв та міграційних процесів в Україні (2022-2023). URL: <https://ukraine.ohchr.org/uk> (дата звернення: 12.01.2026).
8. The impact of the war on human capital and productivity in Ukraine. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-war-human-capital-and-productivity-ukraine> (дата звернення: 12.01.2026).
9. Корпоративна звітність Групи «ІНТЕРПАЙП» за 2022-2023 роки. URL: https://ntrp.interpipe.biz/investors/reportingissuer/otchet_ppravleniya (дата звернення: 12.01.2026).

REFERENCES:

1. Zakon Ukrainy № 2136-IX «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (accessed January 12, 2026).
2. Yurchyshena L.V. (2014) Politychna ekonomii: navch.posib. [Political Economy]. VFEU. Vinnytsia, 343 p.
3. Bilan V.I. (2009) Stanovlennia ta rozvytok teorii liudskoho kapitalu. [The formation and development of the theory of human capital]. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky* [Economic Sciences], vol. 16, pp. 303-310.
4. Hrishnova O.A. (2011) Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labor Economics and Social and Labor Relations]. Kyiv: Vydavnytstvo Znania, 390 p.
5. Kolot A.M., Hrishnova O.A., Herasymenko O.O. (2009) Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labor Economics and Social and Labor Relations]. Kyiv, KNEU, 711 p.

6. Zvit Mizhnarodnoi orhanizatsii z mihratsii (MOM) shchodo vnutrishno peremishchenykh osib v Ukraini, 2022-2023 [International Organization for Migration (IOM) Report on Internally Displaced Persons in Ukraine, 2022-2023]. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_Gen%20Pop%20Report_R14_Displacement_ENG-UKR.pdf (accessed January 12, 2026).

7. Statystychni dani OON shchodo tsyvilnykh zhertv ta mihratsiinykh protsesiv v Ukraini (2022-2023). [UN statistics on civilian casualties and migration processes in Ukraine (2022-2023).] URL: <https://ukraine.ohchr.org/uk> (accessed January 12, 2026).

8. The impact of the war on human capital and productivity in Ukraine. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-war-human-capital-and-productivity-ukraine> (accessed January 12, 2026).

9. Korporatyvna zvitnist Hrupy «INTERPAIP» za 2022-2023 roky [Corporate reporting of INTERPIPE Group for 2022-2023]. URL: https://ntrp.interpipe.biz/investors/reportingissuer/otchet_pravleniya (accessed January 12, 2026).

Дата надходження статті: 07.12.2025

Дата прийняття статті: 17.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025