

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0415>

УДК 331.101.3:331.108:658:347.191

JEL Classification: J53, K31, M12, M14

Рябець Катерина Анатоліївна

доктор наук з державного управління, доцент

завідувач кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0003-2354-4118

e-mail: k.riabets@kubg.edu.ua

Акіліна Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0001-9968-4921

e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua

ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТРУДОВІЙ СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті досліджено ключові аспекти, що виникають у трудовій сфері організацій під час воєнного стану. Визначено особливості політико-правових засад, які регулюють трудові відносини, зокрема, зміни в законодавстві та їхній вплив на права працівників. Метою статті є аналіз політико-правових засад, що впливають на управлінські рішення в трудовій сфері організацій під час воєнного стану, ґрунтуючись на визначені взаємозв'язку між політико-правовими нормами та управлінськими рішеннями, а також досліджені їх впливу на ефективність функціонування кадрової політики в кризових ситуаціях. Методологія дослідження базується на міждисциплінарному підході, що поєднує аналіз нормативно-правової бази, контент-аналіз наукових праць 2022–2025 рр. у галузі права й менеджменту, а також кейс-метод, спрямований на вивчення практики трьох репрезентативних прикладів: призупинення трудових договорів у прифронтових регіонах та організації дистанційної роботи у відносно безпечних зонах, впровадження заходів підтримки мобілізованих працівників, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. Для ширшого контексту застосовано порівняльний аналіз, що дозволив зіставити український досвід із міжнародними моделями кризового управління. Наукові результати полягають у визначенні подвійного виміру управлінських рішень: з одного боку, вони реалізуються в межах правових норм, з іншого — відображають гнучкість і креативність менеджерів, які шукають баланс між правовою коректністю, економічною доцільністю та соціальною відповідальністю. Встановлено, що у прифронтових зонах переважають стратегії виживання, орієнтовані на мінімізацію втрат і збереження кадрового потенціалу, тоді як у відносно безпечних регіонах — стратегії адаптації, серед яких дистанційна робота виявилася найбільш ефективною. Мобілізація персоналу актуалізувала потребу у поєднанні державних гарантій із добровільними ініціативами бізнесу, що створює збалансовану модель соціального захисту. Програми підтримки працевлаштування внутрішньо переміщених осіб продемонстрували можливість одночасного задоволення інтересів держави, бізнесу та працівників. Дослідження також показало, що український досвід узгоджується з міжнародними спостереженнями щодо ролі гнучкості, комунікацій та інноваційності у кризовому управлінні, але має унікальний вимір, зумовлений тривалістю воєнного стану. Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом довгострокових ефектів управлінських рішень для стійкості бізнесу й системи соціального захисту, а також з міждержавними порівняннями і формуванням теоретичних моделей повоєнної трансформації.

Ключові слова: законодавче забезпечення та регулювання; управлінські рішення; кадрова політика; трудові відносини; соціальний захист працівників; воєнний стан.

ВСТУП

Воєнний стан істотно змінює умови прийняття управлінських рішень у сфері праці. Правове регулювання стає багаторівневим і динамічним, ресурси обмежуються, а безпекова ситуація в різних регіонах є неоднорідною. У таких умовах керівники мають

одночасно забезпечувати безперервність діяльності, дотримання законодавчих вимог та мінімальний рівень соціальних гарантій для працівників. Це формує постійні компроміси між правовою коректністю, економічною доцільністю та соціальною відповідальністю. Також потребує уточнення, яким чином правові приписи мають трансформуватися у конкретні моделі кадрової та організаційної політики, як вони варіюються залежно від регіональної ситуації та ресурсних можливостей, а також, які наслідки мають для стійкості бізнесу та соціального захисту персоналу.

Таким чином, наукова проблема полягає у виявленні та аналізі взаємозв'язку між політико-правовими засадами і реальними управлінськими рішеннями у трудовій сфері в умовах воєнного стану, з метою поглибленого розуміння механізмів адаптації та формування нових управлінських практик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Політико-правові засади управлінських рішень у трудовій сфері організацій досліджені вченими з різних галузей науки. Зокрема, з галузі державного управління проаналізовано: правові засади кадрової політики в державній службі (Т. А. Лимар, О. Г. Завада [1]); практику прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану (Н. В. Бугас, А. В. Мірошніченко [2]); права: правові засади реалізації кадрової політики національної поліції України (І. Кравченко [3]); статус керівника у контексті адміністративно-правового виміру (В. В. Сухонос, А. М. Куліш, В. В. Сухонос (мол.), Р. М. Білокінь [4]); правові принципи кадрової політики (В. В. Россіхін, А. М. Омаров, Г. В. Россіхіна [5]) та ін. Зазначені роботи у переважній більшості не містять аналітичний матеріал з урахуванням умов воєнного стану. Крім того, варто акцентувати увагу, що на сьогодні у вітчизняній науці відсутнє комплексне дослідження політико-правових засад управлінських рішень як інструменту управління персоналом в організаціях.

Мета статті полягає в аналізі політико-правових засад, що впливають на управлінські рішення в трудовій сфері організацій під час воєнного стану. Дослідження ґрунтується на визначенні взаємозв'язку між політико-правовими нормами та управлінськими рішеннями, а також їх впливу на ефективність функціонування кадрової політики в кризових ситуаціях.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методи дослідження базуються на міждисциплінарному підході, що поєднує аналіз нормативно-правової бази, контент-аналіз наукових праць 2022-2025 рр. у сфері права й менеджменту, а також кейс-метод для вивчення трьох практичних прикладів управлінських рішень: призупинення трудових договорів у прифронтових регіонах та організація дистанційної роботи у центральних регіонах, підтримка мобілізованих працівників, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. Для ширшого контексту застосовано порівняльний аналіз, що дозволив зіставити український досвід із міжнародними моделями кризового управління, виявивши релевантність принципів гнучкості, адаптивності та соціальної відповідальності.

Емпіричною базою стали законодавчі акти України 2022-2025 рр., наукові публікації у сфері права й менеджменту, а також матеріали практики підприємств. У межах кейс-аналізу управлінські рішення оцінювалися за трьома критеріями: правова коректність, економічна доцільність та соціальна відповідальність. Це дозволило виявити спільні та відмінні траєкторії управлінських практик у різних умовах воєнного стану.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах воєнного стану управлінські рішення у сфері трудових відносин набувають подвійного виміру: з одного боку, вони спираються на чинні норми законодавства, з іншого — відображають гнучкість і креативність менеджерів, які змушені діяти в умовах

невизначеності та ризику. Варто відзначити, що національна кадрова політика у сучасних умовах набуває виразного соціального виміру [6, с. 424]. Поряд з цим, правове поле стає не лише регулятором, а й основою для стратегічного вибору, у межах якої формується господарська практика підприємств. Законодавчі зміни, ухвалені після 2022 року, суттєво розширили набір управлінських інструментів: від можливості призупиняти трудові договори й змінювати режими праці до використання компенсаційних механізмів і соціальних програм. Для керівників це означало необхідність ухвалювати рішення, що водночас відповідали правовим вимогам, забезпечували економічну стійкість та враховували соціальну відповідальність. Саме тому досвід підприємств у різних регіонах України є цінним матеріалом для аналізу. Він демонструє, що навіть за єдиної правової засади менеджери застосовують різні стратегії, орієнтуючись на поєднання нормативної коректності з реагуванням на безпекові ризики та потреби персоналу (див. рис. 1).



Рис. 1. Кейс: управлінські рішення у сфері трудових відносин (на прикладі регіонів України в умовах воєнного стану)

Джерело: складено авторами

Підкреслимо, що від дефіциту кадрів нині потерпають роботодавці у прифронтових регіонах, де виникають складнощі з наймом, пов'язані з масовим відтоком робочої сили у більш безпечні регіони країни або за кордон [7]. У прифронтових регіонах рішення про призупинення трудових договорів стало вимушеним засобом збереження життєздатності підприємства. Воно знижує фінансове навантаження, допомагає уникнути масових звільнень і зберегти кадровий потенціал, але водночас позбавляє працівників доходу та посилює відчуття невизначеності. У цьому випадку управлінське рішення виступає

компромісом між виживанням організації та соціальними ризиками для персоналу. У центральних регіонах, де ситуація є стабільнішою, організації роблять ставку на адаптацію. Найпоширенішим рішенням стало переведення працівників на дистанційну роботу, що забезпечує безперервність бізнес-процесів і збереження робочих місць. Для персоналу це означає стабільний дохід і підвищення безпеки, хоча виникає потреба в технічних ресурсах та адаптації до нових форм контролю. Цей кейс демонструє дві моделі управлінських рішень: рівень виживання, спрямований на мінімізацію втрат у прифронтових зонах, та рівень адаптації, орієнтований на підтримку конкурентоспроможності у центральних регіонах. Обидві стратегії виконують подвійну функцію: реагування на кризу «тут і зараз» і формування підґрунтя для майбутніх практик господарського управління.

Вважаємо за необхідне зосередити увагу на тому, що законодавча регламентація дистанційної роботи у ст. 60² КЗпП не усунула усі проблеми, що пов'язані з її здійсненням. Наразі спостерігається недостатня готовність до впровадження дистанційної роботи через відсутність необхідних цифрових знань працівників, а також належної інфраструктури та технічної підтримки; неповне законодавче визначення вимог щодо умов праці, а також ненадійність захисту даних та інформаційних систем [8, с. 572–573].

Вищезазначені приклади з прифронтового та центрального регіонів доводять, що управлінські рішення у воєнний час набувають різних траєкторій, проте всі вони формуються в межах законодавчих можливостей, що задають межі кадрової політики та організації праці. Правові акти створюють не лише нормативне тло, а й поле вибору для менеджерів, визначаючи допустимі моделі кадрової політики та організації праці.

Щоб чіткіше простежити цей зв'язок, на наш погляд, доцільно представити законодавче поле у вигляді таблиці, яка відображає не лише зміст норм, а й відповідні їм управлінські рішення, що стали інструментами господарської практики в умовах воєнного стану (табл. 1).

Таблиця 1

Сфера трудових відносин в умовах воєнного стану

Рівень регулювання	Основні акти	Управлінські рішення
Базове трудове право	Кодекс законів про працю України	Забезпечення мінімальних гарантій, застосування скорочених відпусток
Спеціальне воєнне право	Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»	Призупинення договорів у прифронтових регіонах; дистанційна та гнучка зайнятість у відносно безпечних зонах
Соціальне законодавство	Закони України «Про оплату праці», «Про відпустки», «Про зайнятість населення»	Скорочення тривалості відпусток; мінімальні гарантії зарплати; підтримка зайнятості у кризових умовах
Мобілізація та захист військових	Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей»	Збереження робочого місця мобілізованих; впровадження внутрішніх програм підтримки їхніх сімей
Соціальний захист ВПО та безробітних	Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» Постанова КМУ України «Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні».	Працевлаштування ВПО з використанням державних програм компенсації; інтеграція переселенців у нові колективи

Джерело: складено авторами на підставі [9]–[16]

Представлена таблиця демонструє, що законодавчі акти не є лише формальними орієнтирами для регулювання трудових відносин, а виконують роль рамкових конструктивів управлінських рішень, які адаптуються до конкретного контексту діяльності підприємств. Вони задають можливий діапазон дій, однак остаточний вибір завжди здійснює менеджмент, виходячи з наявних ресурсів, безпекових умов та стратегічних пріоритетів. Як показує досвід, найбільш напружені управлінські дилеми виникають у тих сферах, де правові норми перетинаються із соціальними гарантіями та фінансовою стійкістю бізнесу. Саме тут постає потреба у визначенні оптимального співвідношення між інтересами працівників і роботодавців. Прикладами таких рішень є питання збереження прав мобілізованих працівників та інтеграція внутрішньо переміщених осіб у нові трудові колективи. Подальший аналіз кейсів дозволяє конкретизувати, як управлінські стратегії реалізуються на практиці: від підтримки мобілізованих співробітників у середніх компаніях до використання механізмів компенсацій за працевлаштування переселенців у великих підприємствах реального сектору.

Під час мобілізації важливими аспектами залишаються питання збереження робочих місць та фінансової підтримки працівників, які були призвані на військову службу [17, с. 235]. До змін у законодавстві роботодавці були зобов'язані зберігати не лише робоче місце мобілізованого працівника, а й середній заробіток на весь період його служби. Проте внесені поправки скасували фінансову відповідальність роботодавців, залишивши лише формальну вимогу гарантувати збереження місця роботи та трудового стажу. У цих умовах перед підприємствами постала дилема: обмежитися виконанням мінімальних приписів закону чи вийти за їхні межі, демонструючи корпоративну соціальну відповідальність. Низка організацій ухвалювала управлінські рішення щодо запровадження внутрішніх програм добровільної підтримки мобілізованих працівників та їхніх родин (див. рис. 2).



Рис. 2. Кейс: мобілізація працівника та адаптація компанії

Джерело: складено авторами на підставі [18]

Такий підхід дозволив поєднати державні гарантії із додатковими соціальними ініціативами бізнесу, зберігаючи трудовий статус працівників і водночас зміцнюючи репутацію роботодавця як соціально відповідального. Таким чином, у сфері мобілізації чітко проявився тренд на вихід управлінських рішень за межі нормативних приписів, що створює більш збалансовану модель захисту працівників у воєнний час.

Після початку активних бойових дій багато українських підприємств, особливо у відносно безпечних регіонах, зіткнулися з дефіцитом робочої сили. Одночасно значна кількість внутрішньо переміщених осіб потребувала працевлаштування та соціальної інтеграції. Держава запропонувала механізм компенсацій роботодавцям, які брали на роботу переселенців, частково покриваючи витрати на оплату їхньої праці. Це створило умови для ухвалення управлінських рішень, що поєднували економічні інтереси бізнесу із суспільною потребою у підтримці ВПО (див. рис. 3).

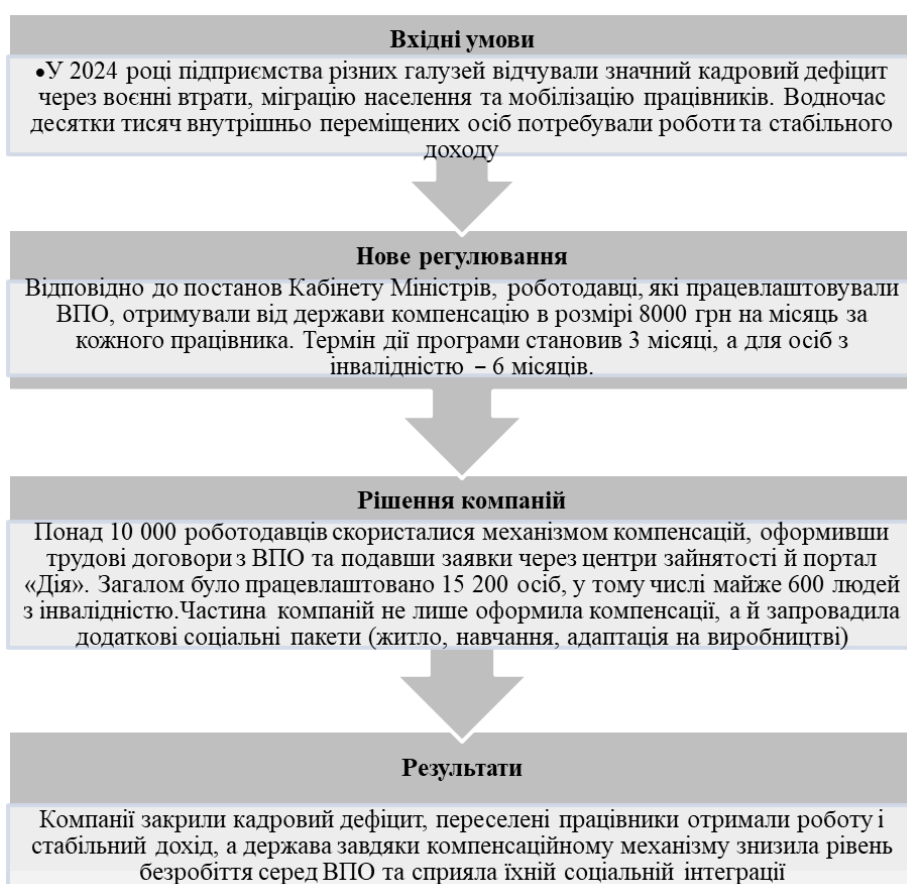


Рис. 3. Кейс: працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО)

Джерело: складено авторами на підставі [19]

У підсумку низка компаній укладала трудові договори з внутрішньо переміщеними особами, а в окремих випадках забезпечувала їх житлом або додатковими формами соціальної підтримки. Такі управлінські рішення дозволяли підприємствам оперативно долати кадровий дефіцит, переселеним працівникам — отримувати роботу та стабільний дохід, а державі — знижувати рівень безробіття і соціальної напруги. Таким чином, програма компенсацій стала ефективним інструментом формування «трикутника вигоди», у якому кожна сторона отримала свій результат: бізнес — необхідні трудові

ресурси, працівники — можливості зайнятості та інтеграції, а держава — зміцнення соціальної стабільності в умовах воєнного часу.

Отримані результати показують, що управлінські рішення у сфері трудових відносин під час воєнного стану в Україні поєднують правові вимоги та інноваційні підходи менеджерів, що узгоджується з міжнародними спостереженнями. Зокрема, у дослідженні Y. Shertzer [20] на прикладі ізраїльських організацій доведено, що в умовах війни функції HR виходять за межі традиційного кадрового адміністрування та охоплюють підтримку психологічної стійкості працівників, налагодження внутрішніх комунікацій та участь у соціальних програмах. Це збігається з українським досвідом добровільної підтримки мобілізованих співробітників і свідчить, що в умовах воєнної турбулентності управлінські рішення виходять за межі нормативних приписів, формуючи нові практики соціальної підтримки та організаційної стійкості.

У свою чергу, компаративний аналіз, здійснений Г. Гончаренком [21], демонструє, що успішні моделі кризового управління у країнах, які переживали війни чи масштабні надзвичайні ситуації (Ізраїль, Хорватія, Грузія, Південна Корея, Велика Британія, Японія), ґрунтуються на принципах гнучкості, адаптивності, ефективної комунікації та інноваційності. Українська практика підтверджує релевантність цих принципів: використання дистанційної роботи, компенсаційних механізмів для ВПО та організаційна підтримка мобілізованих працівників відповідають саме таким орієнтирам. Разом із тим автор застерігає, що механічне перенесення зарубіжних моделей є неефективним; необхідне їхнє адаптування з урахуванням українських культурних і соціально-економічних особливостей.

У більш широкій перспективі дискусію доповнюють висновки F. Lumineau та A. Keller [22], які пропонують розглядати війну як окремий предмет дослідження в менеджмент-студіях. Автори підкреслюють, що війна не лише створює унікальні умови для прийняття управлінських рішень, а й трансформує саму управлінську теорію, відкриваючи нові напрями наукового пошуку. У цьому контексті українські кейси набувають значення емпіричного матеріалу для міжнародних студій, оскільки демонструють, як управлінські рішення можуть водночас задовольняти потреби бізнесу, держави та працівників, утворюючи баланс між економічною стійкістю і соціальною відповідальністю.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведений аналіз показав, що управлінські рішення у сфері трудових відносин під час воєнного стану формуються на перетині правових вимог, ресурсних обмежень і соціальної відповідальності. Регіональний контекст визначає їхню траєкторію: у прифронтових зонах пріоритетом стає збереження життєздатності підприємств, у відносно безпечних — підтримка конкурентоспроможності через адаптаційні стратегії. Приклади мобілізації та програм працевлаштування ВПО засвідчили, що ефективні рішення виходять за межі нормативних приписів і поєднують державні гарантії з добровільними ініціативами бізнесу.

Таким чином, воєнний стан в Україні виступає контекстом формування нових управлінських практик, які поєднують економічну стійкість і соціальний захист. Отримані результати узгоджуються з міжнародними спостереженнями щодо ролі гнучкості, інноваційності та корпоративної відповідальності, проте український досвід має унікальний характер, зумовлений тривалістю та масштабами війни. Науковий внесок дослідження полягає у демонстрації того, як правові засади трансформуються у конкретні моделі кадрової та організаційної політики. Недостатньо дослідженими залишаються довгострокові ефекти цих рішень для стійкості бізнесу й системи соціального захисту, що визначає перспективи подальших міждержавних порівнянь і формування теоретичних моделей повоєнної трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лимар Т. А., Завада О. Г. (2021). Правові засади кадрової політики в державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 19. С. 141-148. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.19.141
2. Бугас Н. В., Мірошніченко А. В. (2023). Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 11. DOI: [10.32702/2307-2156.2023.11.18](https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.18)
3. Кравченко І. (2018). Правові засади реалізації кадрової політики національної поліції України. *Адміністративне право і процес*. № 1. С. 68-72.
4. Сухонос В. В., Куліш А. М., Сухонос В. В. (мол.), Білокінь Р. М. (2022). Керівник: адміністративно-правовий вимір: монографія / за ред. В.В. Сухоноса. Суми: Університетська книга. 138 с.
5. Россіхін В. В., Омаров А. М., Россіхіна Г. В. (2025). Концептуальні засади та принципи кадрової політики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія ПРАВО. Випуск 89: частина 1. С. 150-155. DOI: 10.24144/2307-3322.2025.89.1.19
6. Акіліна О. В., Рябець К. А. (2025). Правове регулювання соціально-трудових відносин в умовах воєнного стану: економічні та управлінські аспекти. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. №3(17). С. 421-430. DOI: 0.32750/2025
7. Близнюк В. В., Яценко Л. Д., Viktoriia Blyzniuk, Liubov Yatsenko (2025). Ринок праці України в умовах війни: регіональні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій*: Серія: економіка та управління. № 19. DOI: 10.54929/2786-5738-2025-19-07-01
8. Рябець К. А. (2025). Правові засади прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації. *Державне будівництво*. № 1(37). С. 569-579. DOI: 10.26565/1992-2337-2025-1-40
9. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР*, № 50, ст. 375. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
10. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>
11. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
12. Про відпустки: Закон України від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>
13. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-VI. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
14. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України від 20 грудня 1991 р. № 2011-XII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12>
15. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 20 жовтня 2014 р. № 1706-VII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18>.
16. Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 р. № 331. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF>
17. Терехова Г., Резворович К. (2025). Захист прав мобілізованих працівників під час воєнного стану. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти*: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (ДДУВС, 21.03.2025). Частина II. С. 235-237.
18. Бабенко, М. (2024). Зарплата, амуніція, реінтеграція: ТОП-5 напрямків підтримки захисників від роботодавців. РБК-Україна. Retrieved from https://thepage.ua/ua/news/yak-robotodavci-pidtrimuyut-mobilizovanih-i-veteraniv-najkrashi-prikladi?utm_source=chatgpt.com
19. Дебет-Кредит. (2025). Скільки компенсації отримали роботодавці за працевлаштування ВПО у 2024 році? Дебет-Кредит. <https://news.dtki.ua/society/community/95316-skilki-kompensaciyi-otrimali-robotodavci-za-pracevlastuvannya-vpo-u-2024-roci>
20. Shertzer, Y. (2024). HR under fire – The role of HR in war time. *Human Resources Management and Services*. № 6(2). 3409 p. Retrieved from <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.3409>
21. Гончаренко, Г. (2024). Зарубіжний досвід правового регулювання державного управління в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного стану: уроки для України на третьому році воєнного часу. *Актуальні проблеми державного управління*. № 2 (65). С. 284-301. Retrieved from <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-15>
22. Lumineau, F., Keller, A. (2025). War as a phenomenon of inquiry in management studies. *Journal of Management Studies*. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/joms.13213>

Kateryna Riabets

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor
Head of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-2354-4118
e-mail: k.riabets@kubg.edu.ua

Olena Akilina

PhD in Economics
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-9968-4921
e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua

POLITICAL-LEGAL BASIS OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE LABOR SPHERE OF ORGANIZATIONS DURING MARTIAL LAW

Abstract. The article explores key aspects arising in the labor sphere of organizations during martial law. It identifies the features of political-legal bases that regulate labor relations, particularly legislative changes and their impact on workers' rights. The purpose of the article is to analyze the political-legal bases influencing management decisions in the labor sphere of organizations during martial law, based on the determination of the interconnection between political-legal norms and management decisions, as well as the investigation of their impact on the effectiveness of personnel policy functioning in crisis situations. The research methodology is based on an interdisciplinary approach combining the analysis of the regulatory-legal framework, content analysis of scientific works from 2022-2025 in the field of law and management, as well as the case method aimed at studying the practices of three representative examples: suspension of labor contracts in frontline regions and organization of remote work in relatively safe zones, implementation of support measures for mobilized workers, and employment of internally displaced persons. For a broader context, a comparative analysis was applied, allowing the juxtaposition of the Ukrainian experience with international models of crisis management. The scientific results lie in the identification of a dual dimension of management decisions: on the one hand, they are realized within the framework of legal norms; on the other hand, they reflect the flexibility and creativity of managers seeking a balance between legal correctness, economic feasibility, and social responsibility. It has been established that in frontline zones, survival strategies prevail, aimed at minimizing losses and preserving personnel potential, while in relatively safe regions, adaptation strategies are found, among which remote work has proven to be the most effective. The mobilization of personnel highlighted the need to combine state guarantees with voluntary business initiatives, creating a balanced model of social protection. Employment support programs for internally displaced persons demonstrated the possibility of simultaneously satisfying the interests of the state, business, and workers. The research also showed that the Ukrainian experience aligns with international observations regarding the role of flexibility, communication, and innovation in crisis management but possesses a unique dimension determined by the duration of martial law. Prospects for further research are related to the analysis of the long-term effects of management decisions for business sustainability and the social protection system, as well as interstate comparisons and the formation of theoretical models of post-war transformation.

Keywords: legislative provision and regulation; management decisions; personnel policy; labor relations; social protection of workers; martial law.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Lyamar, T. A., & Zavada, O. H. (2021). Legal foundations of personnel policy in the civil service. *Investments: Practice and Experience*, (19), 141–148. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.141> [in Ukrainian]
2. Buhas, N. V., & Miroshnychenko, A. V. (2023). Analysis of the practice of managerial decision-making in public authorities of Ukraine under martial law. *Public Administration: Improvement and Development*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.18> [in Ukrainian]
3. Kravchenko, I. (2018). Legal foundations for implementing personnel policy in the National Police of Ukraine. *Administrative Law and Process*, (1), 68–72. [in Ukrainian]
4. Sukhonos, V. V., Kulish, A. M., Sukhonos, V. V. (Jr.), & Bilokin, R. M. (2022). *The manager: Administrative and legal dimension* (V. V. Sukhonos, Ed.). Sumy: University Book. [in Ukrainian]

5. Rossikhin, V. V., Omarov, A. M., & Rossikhina, H. V. (2025). Conceptual foundations and principles of personnel policy. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series*, 89(1), 150–155. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.1.19> [in Ukrainian]
6. Akilina, O. V., & Riabets, K. A. (2025). Legal regulation of social and labor relations under martial law: Economic and managerial aspects. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 3(17), 421–430. <https://doi.org/10.32750/2025> [in Ukrainian]
7. Blyzniuk, V. V., Yatsenko, L. D., Blyzniuk, V., & Yatsenko, L. (2025). Labor market of Ukraine during the war: Regional aspects. *Problems of Modern Transformations: Economics and Management Series*, (19). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-07-01> [in Ukrainian]
8. Riabets, K. A. (2025). Legal foundations of public-administrative decisions on personnel development of enterprises under digitalization. *State Building*, 1(37), 569–579. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-40> [in Ukrainian]
9. *Labor Code of Ukraine*: Law of Ukraine of December 10, 1971, No. 322-VIII. *Verkhovna Rada of the Ukrainian SSR Gazette*, (50), Article 375. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian]
10. *On the organization of labor relations under martial law*: Law of Ukraine of March 15, 2022, No. 2136-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> [in Ukrainian]
11. *On remuneration of labor*: Law of Ukraine of March 24, 1995, No. 108/95-VR. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian]
12. *On vacations*: Law of Ukraine of November 15, 1996, No. 504/96-VR. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian]
13. *On employment of the population*: Law of Ukraine of July 5, 2012, No. 5067-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> [in Ukrainian]
14. *On social and legal protection of servicemen and members of their families*: Law of Ukraine of December 20, 1991, No. 2011-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12> [in Ukrainian]
15. *On ensuring the rights and freedoms of internally displaced persons*: Law of Ukraine of October 20, 2014, No. 1706-VII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18> [in Ukrainian]
16. *On approval of the procedure for providing employers with compensation for employment of internally displaced persons as a result of hostilities during martial law in Ukraine*: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 20, 2022, No. 331. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF> [in Ukrainian]
17. Terekhova, H., & Rezvorovych, K. (2025). Protection of the rights of mobilized employees during martial law. In *International and National Security: Theoretical and Applied Aspects* (Proc. of the 9th Int. Scientific-Practical Conf., Dnipropetrovsk State Univ. of Internal Affairs, March 21, 2025), Part II, 235–237. [in Ukrainian]
18. Babenko, M. (2024). Salary, ammunition, reintegration: Top 5 directions of defender support by employers. *RBC-Ukraine*. <https://thepage.ua/ua/news/yak-robotodavci-pidtrimuyut-mobilizovanih-i-veteraniv-najkrashi-prikladi> [in Ukrainian]
19. *Debit-Credit*. (2025). How much compensation did employers receive for employing IDPs in 2024? *Debit-Credit*. <https://news.dtki.ua/society/community/95316-skilki-kompensaciyi-otrimali-robotodavci-za-pracevlastuvannya-vpo-u-2024-roci> [in Ukrainian]
20. Shertzer, Y. (2024). HR under fire – The role of HR in wartime. *Human Resources Management and Services*, 6(2), Article 3409. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.3409>
21. Honcharenko, H. (2024). Foreign experience of legal regulation of public administration in emergency and wartime conditions: Lessons for Ukraine in the third year of war. *Current Problems of Public Administration*, 2(65), 284–301. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-15> [in Ukrainian]
22. Lumineau, F., & Keller, A. (2025). War as a phenomenon of inquiry in management studies. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.13213>

Стаття надійшла до редакції 23.09.25

Рецензовано 07.10.25

Опубліковано 21.10.2025 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.