

---

## МЕНЕДЖМЕНТ

---

**ОТРИМАНО:**

19 Лютого 2026

**ПРИЙНЯТО:**

20 Квітня 2026

**ВИПУСК:**

20 Травня 2026

©  CC BY 4.0

[УДК 005.334:3.073.515\]:347.19\(477\)«364»](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-08)

[DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-08](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-08)

---

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ : ПОБУДОВА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

**Половинкіна Р.Ю.\***

*к.ю.н., доцент*

*Запорізький національний університет*

*м. Запоріжжя, Україна*

*ORCID 0009-0002-8318-0539*

\* *Email автора для листування:* [polovinkinaruslana@gmail.com](mailto:polovinkinaruslana@gmail.com)

**Анотація.** Стаття присвячена формуванню нових наукових та практичних рішень щодо побудови моделі ризик-менеджменту для ефективного управління майном суб'єктів господарювання в період дії воєнного стану. Встановлено, що сучасний механізм управління ризиками в Україні функціонує в умовах подвійного та надзвичайно інтенсивного тиску, що визначає її безпрецедентну трансформацію. Проведено аналіз особливостей управління ризиками в умовах дії воєнного стану. Досліджено основні положення порядку надання часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків. Доведено практичну реалізацію порядку надання часткової компенсації вартості майна. Встановлено позитивні та негативні наслідки участі у програмі компенсації. З'ясовано види ризиків воєнного стану в Україні, які можна віднести саме до управління майном суб'єкта підприємницької діяльності. Сформовано практичну систему ризик-менеджменту ефективного управління майном суб'єкта господарювання. Метою статті є розробка практичних рекомендації для ефективного управління майном юридичної особи в період воєнного стану в Україні, а також побудова системи ризик-менеджменту. Методологія: використано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів на теоретичному та емпіричному рівнях, таких як: синергетичний щоб краще зрозуміти різні процеси управління майном суб'єктів підприємницької діяльності в період воєнного стану; комунікативний підхід для визначення взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності та ПАТ «Експортно-кредитне агентство»; метод систематизації, групування і логічного узагальнення для визначення об'єкта дослідження та розроблення практичних рекомендацій для запобігання майновим ризикам, а також для узагальнення та систематизації висновків та пропозицій; порівняльний допоміг при дослідженні теоретичних аспектів ризик-менеджменту. У статті використано методи логічного узагальнення та наукової абстракції для визначення ключових питань ефективного управління майном юридичної особи в воєнний стан в Україні, методи аналізу та синтезу допомогли при дослідженні складових управління майном суб'єкта господарювання, у єдиному взаємозв'язку всіх елементів. Результати: розроблено практичні рекомендації по ефективному управлінню майном суб'єктів

господарювання в період воєнного стану в Україні, а також побудовано модель системи ризик-менеджменту мінімізації негативного впливу вищезазначеного періоду.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, юридична особа, підприємницькі ризики, воєнний стан, майно, система правління ризиками.

**JEL класифікатор:** L 29, K 11.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Згідно Звіту про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 рік (*далі* – Звіт), розроблений аналітичною командою Київської школи економіки спільно з Міністерством розвитку громад та територій, Міністерством економіки та іншими профільними міністерствами загальні прямі збитки підприємств оцінюються у 14,4 млрд. [1] (*прим.*: як зазначають безпосередньо автори сума є значно більшою, оскільки не враховано окуповані території).

Спираючись на думку вчених-економістів (О. Горбатенко, О. Буга, Т. Волкодав) слід зазначити, що сучасний механізм управління ризиками в Україні функціонує в умовах подвійного та надзвичайно інтенсивного тиску, що визначає її безпрецедентну трансформацію. З одного боку, існує імператив негайної операційної стійкості, викликаний повномасштабною військовою агресією, що потребує безперервного антикризового реагування. З іншого, стратегічний курс на європейську інтеграцію вимагає прискореної конвергенції із правом ЄС [2]. Багато підприємців знаходять на межі «виживання», хоча для когось це період розвитку та масштабування, однак, втрати, спричинені війною, а не бізнес-процесами, залишаються загрозою для бізнесів по всій території країни.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні засади управління ризиками на підприємстві та основи ризик-менеджменту у своїх працях досліджували наступні науковці: Вараксіна О., Вітлінський В., Голубка С., Донець Л., Камінський А., Корольов Д., Кучеренко В., Матвійчук А., Марценюк Л., Мирошниченко Г. та інші.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає розробка практичних рекомендації для ефективного управління майном юридичної особи в період воєнного стану в Україні, а також побудова системи ризик-менеджменту.

## МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів на теоретичному та емпіричному рівнях, таких як: синергетичний щоб краще зрозуміти різні процеси управління майном суб'єктів підприємницької діяльності в період воєнного стану; комунікативний підхід для визначення взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності та ПАТ «Експортно-кредитне агентство»; метод систематизації, групування і логічного узагальнення для визначення об'єкта дослідження та розроблення практичних рекомендацій для запобігання майновим ризикам, а також для узагальнення та систематизації висновків та пропозицій; порівняльний допоміг при дослідженні теоретичних аспектів ризик-менеджменту. У статті використано методи логічного узагальнення та наукової абстракції для визначення ключових питань ефективного управління

майном юридичної особи в воєнний стан в Україні, методи аналізу та синтезу допомогли при дослідженні складових управління майном суб'єкта господарювання, у єдиному взаємозв'язку всіх елементів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій статті Г. Мирошниченко акцентувала увагу, що складовою управління підприємством є політика управління ризиками (сукупність форм, методів та прийомів управління ризиками, метою яких є зниження ризику прийняття неправильних рішень та потенційне зменшення негативних наслідків). Підтримуючи думку автора зазначимо, що основними засоби реалізації політики ризик-менеджменту: виявлення конкретних видів ризиків; оцінка широти та достовірності інформації, необхідної для визначення рівня ризику; визначення впливу об'єктивних та суб'єктивних факторів, що впливають на рівень ризику підприємства; вибір та використання методів оцінки ймовірності настання небезпечної події для того чи іншого виду ризику; для конкретного виду ризику визначення потенційного розміру збитку у разі настання небезпечної події; встановлення граничних допустимих рівнів ризику окремих видів діяльності [3].

Слід сказати, що формування політики управління ризиками є одним із визначальних стандартів, які мають бути впроваджені в операційну діяльність підприємства. Доповнюючи зазначений перелік засобів реалізації політики ризик-менеджменту, зазначимо, що ризики спричинені військовим станом в Україні необхідно деталізувати та розробити окрему та індивідуальну програму мінімізації них. Наприклад, включаючи наступні параметри: місце розташування юридичної особи, наявність майна, кількість співробітників, фізична присутність співробітників компанії на робочому місці, наявність офісу тощо.

Група українських науковців (Л. Чернишова, К. Бондар та Л. Красіловська) у науковій статті присвяченій особливостям управління ризиками в умовах дії воєнного стану: за моделями поведінки було систематизовано види ризиків, спричинені війною, та їх вплив на підприємство. До них відносять: ризик окупації, ризик колабораціоналізму, ризик матеріальних втрат, ризики втрат ключового персоналу, репутаційні ризики, регуляторні ризики, податкові ризики, логістичні ризики, фінансові ризики [4]. Цей перелік пропонуємо доповнити науковими розробками вчених (М. Шкільняк та І.Чикалом [5]): ризик примусового відчуження майна органами державної влади України та ризик примусового вилучення окремих видів майна.

Аналізуючи внесок вітчизняних науковців у розробку проблеми мінімізації негативних наслідків війни на діяльність бізнесу, звернемо увагу на дослідження А. Штангрет, М. Караїма та О. Караїма [6]. Вони зробили акцент на безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. Дослідники-економісти зазначили, що ризик-орієнтоване управління повинно застосовуватись повсякчас, компаніям рекомендовано впроваджувати ризик-орієнтоване мислення (*прим. авторів:* в стандарті ISO 9001:2015 вказано, що «...під ризик-орієнтованим мисленням можна розуміти реалізацію організацією комплексу узгоджених заходів і методів для управління і контролю численними ризиками (позитивними і негативними), що впливають на її здатність досягати запланованих цілей» [6]) в корпоративну культуру для зміцнення безпекової ситуації підприємства.

Однак, проблема воєнного часу полягає в тому, що, навіть, при розробці різноманітних програм, культури мислення та інше, можливі негативні наслідки фізичного знищення виробництва, офісних приміщень або матеріалів. Слід сказати, що держава відреагувала та прийняла нормативно-правові документи, які можуть мінімізувати втрати.

А саме, Кабінет Міністрів України прийняв Постанову від 28.11.2025 р. № 1541 «Порядок надання часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також

часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків» (далі – Порядок) [7]. Основними положеннями якої є:

- передбачено порядок компенсації за пошкоджене/знищене майно суб'єкта господарювання;
- розроблено механізм компенсації (подання заявки – отримання компенсації (до 10 млн грн. протягом усього строку дії програми));
- участь у програмі з компенсації за пошкодження/знищення майна є добровільною та здійснюється на платній основі (0,5 відсотків від очікуваної загальної суми компенсації);
- визначено умови участі у програмі (строк настання негативних наслідків (з 01.01.2026р., розташування майна на території підвищеного ризику);
- передбачено компенсація страхових премій за укладеними із страховиками договорами. Узагальнені матеріали містяться в рис.1, 2.

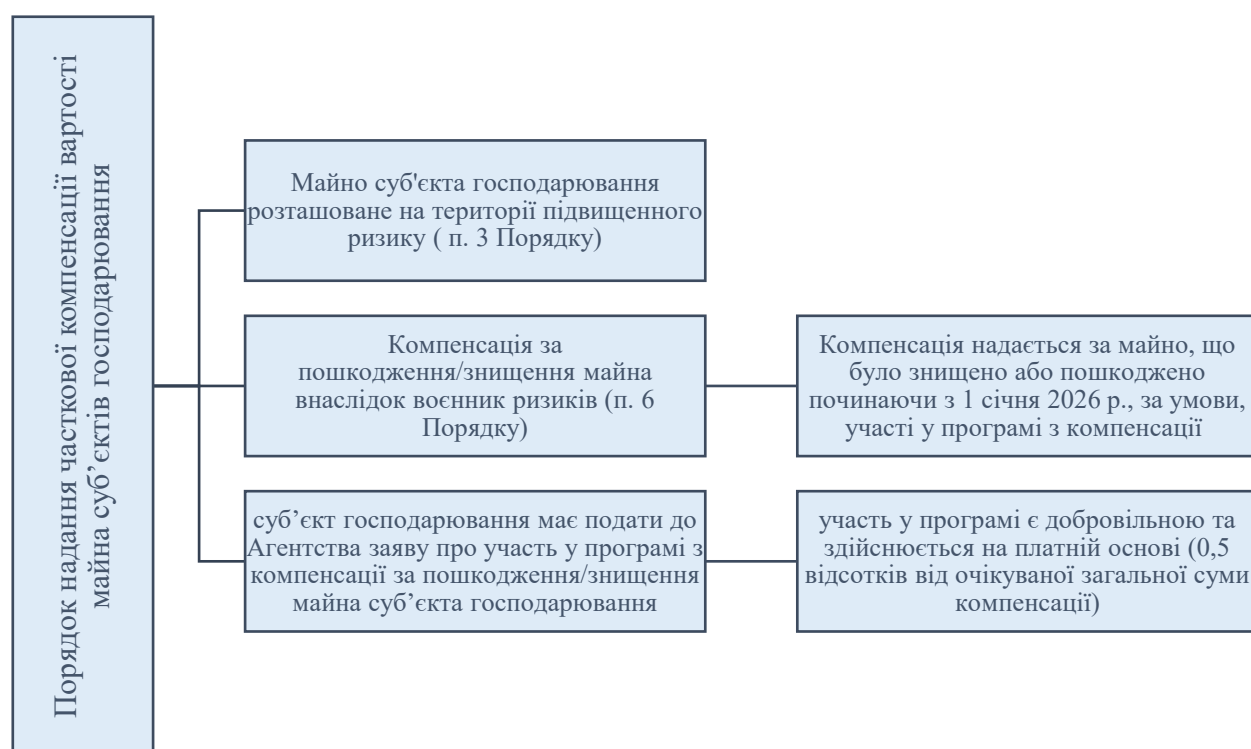


Рис. 1 Порядок надання часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації

Джерело: складено автором.

Для більш ґрунтовного аналізу пропонуємо звернутись до теоретичного та практичного визначення майна суб'єкта господарювання. Цивільний кодекс України (ч.1 ст. 115) закріплює, що господарське товариство є власником: майна, переданого йому учасниками товариства у власність як вклад до статутного (складеного) капіталу; продукції, виробленої товариством в результаті господарської діяльності; одержаних доходів; іншого майна, набутого на підставах, що не заборонені законом [8]. В Звіті до прямих збитків відносяться: втрата основних засобів; втрата незавершених капітальних інвестицій; втрата запасів готових товарів та проміжних матеріалів [1]. Постанова Кабінет Міністрів України від 28.11.2025 р. № 1541 «Порядок надання часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання,

знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків» надає наступне визначення майно суб'єкта господарювання – виробниче обладнання, будівлі та споруди (виробничі, адміністративні, складські тощо), окремі приміщення, що є частиною будівель (офіси, цехи), об'єкти незавершеного будівництва, будівництво яких розпочато після 1 січня 2021 р., зовнішні та внутрішні інженерні комунікації та обладнання (системи опалення, водопостачання, електропостачання тощо), що належать суб'єкту господарювання на праві власності та використовуються ним під час провадження основної діяльності або використовувалися до пошкодження/знищення [7].

Слід акцентувати увагу, що учасники програми повинні підписати примірний договір про відступлення державі права вимоги до Російської Федерації щодо відшкодування збитків за знищений об'єкт нерухомого майна, завданих внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, в обсязі отриманої компенсації за яким до держави переходить право відступлення право вимоги до держави-агресора. З одного боку, розмір компенсації є обмеженим і може не покрити всю вартість майна, однак, виплачуються реальні гроші в установлені строки. Також, певну суму необхідно сплатити на момент подачі заявки і вона не буде поверталась, якщо суб'єкт господарювання не зазнає воєнних ризиків.

Хоча, з іншої сторони, якщо суб'єкт господарювання не бере участі у програмі з відшкодування, він має право, у випадку знищення/пошкодження майна спричиненими війною, бути включеним до Міжнародного реєстру збитків та отримати репарації. Однак, постає логічне і справедливе питання: «коли буде відшкодування?» Тому необхідно зробити розрахунок сум, які необхідно сплатити за участь у програмі та вартості всього майна, враховуючи те, що максимальна сума сукупно не може перевищувати 10 млн. гривень протягом усього строку дії програми з компенсації за пошкодження/знищення майна.



Рис. 2 Порядок надання часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків

Джерело: складено автором

В контексті поглибленого аналізу проблематики компенсації втрат спричинених війною суб'єктам господарювання до 01.01.2026 року слід зазначити, що до цього періоду, бізнеси, підприємці повинні звернутись до суду. У судовій практиці є чимало рішень на користь постраждалих, наприклад справи № 908/2090/23, 908/549/25, 908/631/25 [9]. Також є судові рішення, в яких суб'єкти підприємницької діяльності просять стягнути з Російської Федерації вартість викраденого майна, яке знаходиться на окупованих територіях, наприклад справа № 908/2343/25, 908/1099/25, 908/581/25 [9].

Посилаючись на думку вчених-економістів І. Макалюк та О. Кривди, зазначимо види ризиків воєнного стану в Україні, які можна віднести саме до управління майном суб'єкта підприємницької діяльності: ризик припинення діяльності, ризик втрати майна підприємства, енергетичний ризик, фінансовий (інфляційний, валютний, інвестиційний) [10]. Дана ідентифікація ризиків допоможе в побудові ефективної моделі управління майном суб'єкта господарювання.

Спираючись на висновки сформовані у науковій статті З. Скибінської, зазначимо, що до моделі управління ризиками в системі управління підприємством відносяться наступні етапи: відповідальність та обов'язки топ-менеджменту підприємства; етапи формування моделі управління ризиками (аналіз особливостей, обґрунтування стратегії, призначення відповідальних осіб тощо); реалізація системи управління ризиками (впровадження системи управління ризиками); контролювання усіх етапів та процесів; регулювання системи управління ризиками [11].

Також спираючись на висновки сформульовані М. Шкіняк та І. Чикало зазначимо, що в умовах воєнного стану способи управління майном мають певну специфіку застосування та спрямовані на ефективне використання державного та комунального майна з метою цілей військово-оборонного комплексу та національної безпеки, підтримки та розвитку бізнесу [5].

За допомогою здійсненого наукового аналізу пропонуємо сформувати наступну практичну систему ризик-менеджменту ефективного управління майном суб'єкта господарювання:

1. Чітко визначити, які саме ризики відносяться до конкретного суб'єкта господарювання.

2. Провести інвентаризацію майна.

3. Розробити стратегію (план-дій) при виникненні негативних наслідків, в залежності від фізичного розташування суб'єкта господарювання (в якій зазначити конкретні дії співробітників або призначити відповідальних осіб у випадку виникнення негативних наслідків від ворожих ракет, БПЛА тощо).

4. Окремо виробити стратегію дій для структурних підрозділів, або філій.

5. За допомогою командної роботи (бухгалтерія та керівник) здійснити розрахунок доцільності участі у програмі часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків.

6. Якщо вже майно суб'єкта господарювання є пошкодженим, зібрати всі необхідні докази, зробити оцінку пошкодженого майна (краще це робити за допомогою адвоката) та звернутись до суду.

7. Якщо майно суб'єкта господарювання вже знаходиться на окупованій території підготувати позов (краще звернутись до адвоката) та звернутись до суду.

8. Якщо майно суб'єкта господарювання вже вилучене для потреб держави, то за законом фізичні та юридичні особи майно яких вилучено мають право отримати компенсацію за це майно.

9. Проаналізувати можливість релокації бізнесу в безпечні регіони країни.

10. Якщо майном суб'єкта господарювання є інтелектуальна власність, то розгляд можливості переміщення серверів за кордон.

11. Здійснити максимальне оцифрування паперових документів.
12. Провести державну реєстрацію права власності у Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно (якщо реєстрація було здійснена до 2013 року).
13. В умовах воєнного стану ризик загибелі власників компаній також присутній і для мінімізації негативних наслідків управління юридичною особою, в тому числі майном, внести зміни до статуту (якщо це не було передбачено) щодо порядку дій, у випадку загибелі або визнання безвісті відсутнім одного з учасників.

## ВИСНОВКИ

Аналіз викладених у роботі теоретичних результатів дозволяє сформулювати систему ризик-менеджменту ефективного управління майном суб'єкта господарювання в період воєнного стану в Україні:

- ідентифікація ризиків управління майном суб'єкта господарювання в період воєнного стану в Україні;
- аналіз і оцінка ймовірності настання негативних наслідків пошкодження/знищення майна суб'єкта господарювання в період воєнного стану в Україні;
- реагування (обрання стратегії) управління майном суб'єкта господарювання в період воєнного стану в Україні;
- моніторинг і контроль системи ризик-менеджменту ефективного управління майном суб'єкта господарювання.

В рамках проведеного наукового аналізу автором було зроблено акцент на приватну форму власність, однак сформуванні висновки надають теоретичну та практичну базу для розробки специфічних моделей управління майном комунальної та державної форм власності. Отже, держава розробила спеціальний механізм часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків що є позитивним моментом для підтримки бізнесу у цей не простий час та може слугувати ефективною моделлю мінімізації ризиків в сучасних реаліях.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE\\_Damages\\_Report-November-2024-UA.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf) (дата звернення: 13.01.2026).
2. Горобченко О., Буга О., Волкодав Т. Ризик-орієнтоване управління підприємством в умовах воєнного стану. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2025. № 3-4. С. 79-88. URL: <https://doi.org/10.35774/ibo2025.03-04.079>.
3. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. 2022. № 44. С. 1-6.
4. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 2024. № 3-4 (316-317). URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136> (дата звернення: 13.01.2026).
5. Шкіняк М.М., Чикало І.В. Особливості управління майном в умовах воєнного стану. Економіка і організація управління. 2022. № 2 (46). С. 56-66.
6. Штангрет А.М., Караїм М.М., Караїм О.В. Безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8> (дата звернення: 24.01.2026).

7. Порядок надання часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.11.2025 р. № 1541. Дата оновлення: 30.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1541-2025-p#Text>

8. Цивільний кодекс України: Закон України від 01.01.2004 р. № 435-IV. Дата оновлення: 01.02.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

9. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua> (дата звернення: 16.01.2026).

10. Макалюк І.В., Кривда О. В., Лайкова А.О. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> (дата звернення: 13.01.2026).

11. Скибінська З.М., Іщук Е.В. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123> (дата звернення: 13.01.2026).

## REFERENCES

- Zvit pro pryami zbytky infrastruktury vid ruynuvan' vnaslidok viys'kovoyi ahresiyi Rosiyi proty Ukrayiny stanom na lystopad 2024 roku [Report on direct infrastructure damage from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024] Retrieved from: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE\\_Damages\\_Report-November-2024-UA.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf) [in Ukrainian].
- Horobchenko, O., Buha, O., & Volkodav, T. (2025) Risk-oriented enterprise management in martial law. *Instytut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsiyi*, (3-4), 79-88. <https://doi.org/10.35774/ibo2025.03-04.079> [in Ukrainian].
- Myroshnychenko, H. (2022) Risk management of business structures: aspects of risk management. *Pidpryyemnytstvo, torhivlya ta birzhova diyal'nist'*, (44), 1-6 [in Ukrainian].
- Chernyshova, L.I., Bondar, K.R., & Krasilovs'ka, L.O. (2025) Peculiarities of risk management in martial law: models of behavior of modern enterprises. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 3-4 (316-317). <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136> [in Ukrainian].
- Shkinyak, M.M., & Chykalov, I.V. (2022) Peculiarities of property management under martial law. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, 2 (46), 56-66 [in Ukrainian].
- Shtanhret, A.M., Karayim, M.M., & Karayim, O.V. (2024) Security aspects of the application of risk-oriented enterprise management in martial law. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8> [in Ukrainian].
- Poryadok nadannya chastkovoyi kompensatsiyi vartosti mayna sub'yektiv hospodaryuvannya, znyshchenoho chy poshkodzhenoho vnaslidok zbroynoyi ahresiyi Rosiyi'skoyi Federatsiyi, a takozh chastkovoyi kompensatsiyi strakhovykh premiy za dohovoramy strakhuvannya vid voyennykh ryzykiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 28 lystopad 2025 roku. No 1541 [Procedure for providing partial compensation for the value of property of business entities destroyed or damaged as a result of the armed aggression of the Russian Federation, as well as partial compensation for insurance premiums under insurance contracts against war risks: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 28, 2025 No. 1541] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1541-2025-p#Text> [in Ukrainian].
- Tsyvil'nyy kodeks Ukrayiny: Zakon Ukrayiny vid 01 sichnya 2004 roku No 435-IV [Civil Code of Ukraine: Law of Ukraine dated January 01, 2004 No. 435-IV] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].

Polovinkina, R. (2026). Analysis of effective property management of economic entities during the period of martial state in Ukraine: building a risk management system. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 107-115. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-08>

Yedynny derzhavnyy reyestr sudovykh rishen' [Unified State Register of Court Decisions] Retrieved from: <https://reyestr.court.gov.ua> [in Ukrainian].

Makalyuk, I.V., Kryvda, O. V., & Laykova, A.O. (2024) Qualitative analysis of risks of domestic enterprises under martial law. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> [in Ukrainian].

Skybins'ka, Z.M., & Ishchuk, E.V. (2024) Formation of a risk management model in the enterprise management system. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123> [in Ukrainian].

## **ANALYSIS OF EFFECTIVE PROPERTY MANAGEMENT OF ECONOMIC ENTITIES DURING THE PERIOD OF MARTIAL STATE IN UKRAINE: BUILDING A RISK MANAGEMENT SYSTEM**

*Ruslana Polovynkina*

*Zaporizhzhia National University*

*Zaporizhzhia, Ukraine*

The article is devoted to the formation of new scientific and practical solutions for building a risk management model for effective management of property of business entities during the period of martial law. It is established that the modern risk management mechanism in Ukraine operates under conditions of double and extremely intense pressure, which determines its unprecedented transformation. An analysis of the features of risk management under martial law is conducted. The main provisions of the procedure for providing partial compensation for the value of property of business entities destroyed or damaged as a result of the armed aggression of the Russian Federation, as well as partial compensation for insurance premiums under insurance contracts against war risks, have been studied. The practical implementation of the procedure for providing partial compensation for the value of property has been proven. The positive and negative consequences of participating in the compensation program have been established. The types of risks of martial law in Ukraine that can be attributed specifically to the management of property of a business entity have been identified. A practical risk management system for effective management of the entity's property has been formed. The article aims is to develop practical recommendations for effective management of the property of a legal entity during martial law in Ukraine, as well as to build a risk management system. Methodology: A complex of general scientific and specialized methods was used at the theoretical and empirical levels, such as: synergistic to better understand the various processes of property management of business entities during martial law; communicative approach to determine the interaction of business entities and PJSC "Export Credit Agency"; method of systematization, grouping and logical generalization to determine the object of research and develop practical recommendations for preventing property risks, as well as to generalize and systematize conclusions and proposals; comparative assistance in the study of theoretical aspects of risk management. The article uses methods of logical generalization and scientific abstraction to identify key issues of effective property management of a legal entity during martial law in Ukraine, methods of analysis and synthesis helped in the study of the components of property management of a business entity, in a single relationship of all elements. Results: Practical recommendations have been developed for effective property management of business entities during the period of martial law in Ukraine, and a model of a risk management system has been built to minimize the negative impact of the above-mentioned period.

**Keywords:** risk management, legal entity, business risks, martial law, property, risk management system.