Abstract.

Pukhai O. Analysis of the current state and problems of HR management in crisis conditions.

The article is devoted to a comprehensive analysis of the current state and key challenges of HR management in the conditions of the full-scale war in Ukraine. Since the beginning of the Russian invasion, the HR function has come under significant pressure from structural transformations of the labor market, acute staff shortages, employee burnout, and limited business financial resources. Based on the analysis of labor market trends, it was found that despite the preservation of basic payments (97% of companies pay salaries in full) and certain support measures (psychological assistance – 53%, training – 47%), more than half of enterprises (55%) are already experiencing an acute shortage of personnel. The crisis has triggered a chain reaction of destructive changes: increased staff turnover, decreased motivation and productivity, weakened team interaction, and insufficient integration of HR strategy with the enterprise's overall anti-crisis strategy. The paper examines the evolution of HR management in the works of foreign and Ukrainian scholars. Particular attention is paid to the concept of strategic HR partnership, the human capability framework, and the synergistic effect of investment in personnel development. It is proven that the traditional HR management model reveals a number of systemic limitations in wartime conditions and requires profound transformation. The main labor market trends are identified, including intensified competition for talent, growing demand for employee multifunctionality, and the need for reskilling. The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the current state of HR management in crisis conditions and to determine promising directions for adapting enterprises' personnel policy.

Keywords: *HR management, personnel management, labor market of Ukraine, staff shortage, staff turnover, employee motivation, anti-crisis management, human capability, multifunctionality, reskilling, wartime, strategic HR partnership.*

Стаття надійшла до редакції / Received 09.06.2026 Прийнята до друку / Accepted 20.06.2026 Опубліковано/ Published 08.08.2026

Бібліографічний опис статті:

Пухай О. А. Аналіз сучасного стану та проблем HR-менеджменту в умовах кризи. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 3. С. 196-199.

Pukhai O. Analysis of the current state and problems of HR management in crisis conditions. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 3, pp. 196-199.

УДК 338.45:69.003:005.52:005.334; JEL classification L74, M10, D24, G32, O22 DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-3-38

РАТНІКОВ Дмитро Геннадійович, кандидат економічних наук, докторант, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна, http://orcid.org/0009-0006-0024-5384

ПЕТРЕНКО Олександр Васильович, аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна, http://orcid.org0009-0002-1849-1103

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАТИВНОЇ ДІАГНОСТИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СПРОМОЖНОСТІ

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

***© РАТНІКОВ Дмитро Геннадійович, ПЕТРЕНКО Олександр Васильович,* 2026**

Ратніков Д. Г, Петренко О. В. Стратегічні напрями розвитку підприємств будівельного девелопменту на основі інтегративної діагностики економічної спроможності.

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування стратегічних напрямів розвитку підприємств будівельного девелопменту на основі інтегративної діагностики економічної спроможності в умовах цифрової трансформації та функціонування у мультипроєктному середовищі. Обґрунтовано, що традиційні підходи до оцінювання фінансового стану, інвестиційної ефективності чи операційної результативності не забезпечують комплексного визначення здатності підприємства до довгострокового розвитку, оскільки не враховують взаємозв'язку фінансових, ресурсних, інвестиційних, організаційних, цифрових та ризикових чинників. Запропоновано розглядати інтегративну діагностику як інформаційно-аналітичну основу стратегічного управління, що забезпечує перехід від констатації поточного економічного стану до формування адаптивних управлінських рішень. Систематизовано методологічні підходи до інтегративної діагностики, зокрема системний, процесний, ресурсний, компетентнісний, ризик-орієнтований і ціннісно-орієнтований, а також обґрунтовано доцільність їх інтеграції з сучасними концепціями Dynamic Capabilities, Resource-Based View, Balanced Scorecard, Performance Prism, Business Model Canvas, Enterprise Risk Management, Value-Based Management та моделями цифрової зрілості. Розроблено систему ключових індикаторів інтегративної діагностики, яка охоплює фінансові, інвестиційні, виробничо-ресурсні, цифрові, ризикові та ESG-параметри, що дає змогу комплексно оцінювати економічну спроможність підприємства й визначати критичні диспропорції між окремими складовими економічного потенціалу. Доведено, що результати інтегративної діагностики мають використовуватися як основа для формування стратегічних альтернатив розвитку, оптимізації портфеля девелоперських проєктів, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості, розвитку цифрових компетентностей і мінімізації ризиків. Обґрунтовано доцільність використання цифрових платформ і засобів ризик-аналітики для побудови безперервного інформаційно-аналітичного контуру стратегічного управління. Запропонований підхід забезпечує комплексне оцінювання економічної спроможності підприємств будівельного девелопменту, підвищує обґрунтованість стратегічних управлінських рішень, сприяє адаптації до динамічних умов мультипроєктного середовища та формує методологічне підґрунтя для забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності й сталого розвитку.

Ключові слова: *підприємство, будівельний проєкт, девелопмент, стратегічне управління, економічна діагностика, операційна результативність, інновації, потенціал, цифрова трансформація, фінансова стійкість, економічна спроможність, ризик-орієнтоване управління, конкурентоспроможність, сталий розвиток.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Підприємства будівельного девелопменту функціонують в умовах високої невизначеності, багатопроєктності, цифрової трансформації та посилення фінансових, інвестиційних, ресурсних і ринкових ризиків. За таких умов традиційні підходи до оцінювання фінансового стану не забезпечують комплексної оцінки економічної спроможності підприємства.

Актуальним є перехід до інтегративної діагностики, яка враховує взаємозв'язок фінансових, інвестиційних, ресурсних, організаційних, цифрових і ризикових компонентів та забезпечує інформаційну основу для ухвалення управлінських рішень у мультипроєктному середовищі. Водночас існуючий методичний інструментарій переважно орієнтований на аналіз окремих проєктів або фінансових показників і недостатньо пов'язує результати діагностики з управлінням економічною спроможністю підприємства, що зумовлює необхідність розроблення інтегративного підходу, який забезпечить комплексне оцінювання економічної спроможності та трансформацію результатів діагностики у систему управлінських рішень щодо підвищення фінансової стійкості, ефективності портфеля проєктів, інвестиційної привабливості, ресурсної збалансованості та конкурентоспроможності підприємств будівельного девелопменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика діагностики економічної спроможності підприємств будівельного девелопменту охоплює економічну діагностику, портфельне управління, цифрову трансформацію, інвестиційний аналіз, ризик-менеджмент та оцінювання результативності.

Р. Каплан і Д. Нортон [1; 2] обґрунтували багатовимірне оцінювання діяльності підприємства на основі Balanced Scorecard та взаємозв'язок стратегії з операційною діяльністю. А. Нілі, К. Адамс і М. Кеннерлі [3] розширили діагностику за допомогою стейкхолдерського підходу Performance Prism. А. Остервальдер і І. Пінье [4] запропонували Business Model Cavas, що дозволяє оцінювати економічну спроможність через архітектуру бізнес-моделі. Методологічні засади портфельного

управління сформовано у стандартах Project Management Institute [5], які розглядають підприємство як інтегровану систему проєктів.

Українські дослідники [6-17] розвивають інтеграцію економіко-математичних методів, цифрових технологій, багатокритеріального оцінювання та ризик-аналітики. Водночас більшість існуючих підходів зосереджена на окремих аспектах діяльності підприємства, тоді як інтегративна система діагностики економічної спроможності підприємств будівельного девелопменту, що комплексно враховує фінансові, ресурсні, інвестиційні, цифрові, організаційні та ризикові компоненти у мультипроєктному середовищі, залишається недостатньо розробленою.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). *Метою статті* є наукове обґрунтування концептуальних положень управління економічною спроможністю підприємств будівельного девелопменту на основі інтегративної діагностики, розроблення методичних засад комплексного оцінювання її складових і визначення стратегічних напрямів розвитку підприємств у цифровому мультипроєктному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування підприємств будівельного девелопменту в сучасних умовах характеризується істотним ускладненням економічного середовища, зростанням невизначеності, посиленням інвестиційних, ресурсних, фінансових, регуляторних та ринкових ризиків, а також переходом від управління окремими будівельними проєктами до управління портфелями взаємопов'язаних девелоперських ініціатив. У мультипроєктному середовищі підприємство одночасно реалізує низку проєктів, які відрізняються за масштабом, фазою життєвого циклу, структурою фінансування, строками окупності, рівнем ризику, ресурсною забезпеченістю, інвестиційною привабливістю та очікуваним економічним ефектом. За таких умов традиційні підходи до оцінювання фінансової стійкості, платоспроможності, прибутковості або виробничої результативності виявляються недостатніми, оскільки не дозволяють комплексно відобразити реальний рівень економічної спроможності підприємства як здатності забезпечувати стабільне функціонування, адаптивний розвиток, ресурсну збалансованість, інвестиційну керованість і досягнення стратегічних цілей у межах динамічного портфеля будівельних проєктів.

Особливої актуальності набуває проблема переходу від фрагментарного аналізу окремих економічних показників до інтегративної діагностики економічної спроможності підприємств будівельного девелопменту. Така діагностика має не лише фіксувати поточний стан підприємства, а й виявляти приховані диспропорції між фінансовими можливостями, інвестиційними потребами, ресурсним потенціалом, організаційною готовністю, цифровою зрілістю, ринковою позицією та ризиковим профілем. У цьому контексті економічна спроможність повинна розглядатися не як статична характеристика підприємства, а як динамічна інтегральна властивість, що відображає здатність суб'єкта будівельного девелопменту підтримувати економічну рівновагу, забезпечувати безперервність реалізації проєктів, ефективно перерозподіляти ресурси між проєктами, протидіяти зовнішнім і внутрішнім ризикам та формувати передумови довгострокового зростання вартості бізнесу.

Водночас наявний методичний інструментарій управління підприємствами будівельного девелопменту здебільшого орієнтований або на фінансовий аналіз діяльності підприємства загалом, або на оцінювання ефективності окремого інвестиційно-будівельного проєкту. Водночас недостатньо розробленими залишаються підходи, які дозволяють поєднати результати інтегративної діагностики з управлінським впливом на економічну спроможність підприємства в мультипроєктному середовищі, що зумовлює потребу у формуванні науково обґрунтованого підходу, за якого результати діагностики не завершуються констатацією рівня економічної спроможності, а трансформуються в систему управлінських рішень щодо фінансової стабілізації, оптимізації портфеля проєктів, ресурсного маневрування, підвищення інвестиційної привабливості, посилення організаційної гнучкості та зниження ризиків девелоперської діяльності.

Проблематика посилюється тим, що підприємства будівельного девелопменту функціонують в умовах високої капіталомісткості, тривалого інвестиційного циклу, залежності від кредитних і партнерських ресурсів, нестабільності попиту, зміни вартості будівельних матеріалів, дефіциту кваліфікованих трудових ресурсів, ускладнення дозвільних процедур і зростання вимог до прозорості управління. У такому середовищі управлінські рішення, прийняті без глибокої діагностики економічної спроможності, можуть призводити до розбалансування портфеля проєктів, касових розривів, надмірного боргового навантаження, втрати ліквідності, зниження операційної результативності та погіршення конкурентних позицій підприємства, а результати інтегративної діагностики мають стати основою для формування адаптивної системи управління, здатної своєчасно виявляти критичні зони, визначати пріоритети управлінського втручання та забезпечувати економічно обґрунтований вибір траєкторії розвитку підприємства. Зв'язок порушеної проблеми з важливими науковими завданнями полягає у необхідності подальшого розвитку теорії економічної діагностики, методології інтегрованого управління підприємствами та інструментарію оцінювання економічної спроможності суб'єктів будівельного девелопменту. Йдеться про поглиблення наукових уявлень щодо змісту економічної спроможності, визначення її структурних компонентів, обґрунтування взаємозв'язку між діагностичними показниками та управлінськими рішеннями, а також формування логіки переходу від аналітичного оцінювання до практичного управлінського впливу. У межах такого підходу інтегративна діагностика виступає не лише аналітичною процедурою, а й методологічною основою управління економічною стійкістю, розвитком і конкурентоспроможністю підприємства.

З практичної точки зору дослідження пов'язане з вирішенням завдань підвищення ефективності управління підприємствами будівельного девелопменту, удосконаленням портфельного управління будівельними проєктами, забезпеченням фінансової рівноваги, підвищенням інвестиційної привабливості, зниженням ризиків реалізації девелоперських програм та формуванням більш обґрунтованої системи стратегічного й оперативного управління. Результати інтегративної діагностики можуть бути використані для ранжування проєктів за рівнем економічної доцільності, визначення потреби у фінансових і матеріальних ресурсах, оцінювання резервів підвищення результативності, виявлення слабких місць у системі управління та розроблення заходів щодо посилення економічної спроможності підприємства.

Актуальність дослідження визначається необхідністю наукового обґрунтування такого підходу до управління економічною спроможністю підприємств будівельного девелопменту, який базується на результатах інтегративної діагностики та забезпечує перехід від розрізненого аналізу показників до цілісної системи прийняття управлінських рішень, що дозволяє розглядати економічну спроможність не лише як об'єкт оцінювання, а як керовану характеристику підприємства, що формується під впливом фінансових, інвестиційних, ресурсних, організаційних, цифрових, ринкових і ризикових чинників та визначає здатність підприємства ефективно функціонувати й розвиватися в мультипроєктному середовищі будівельного девелопменту.

Стратегічний розвиток підприємств будівельного девелопменту доцільно розглядати як процес нарощування економічної спроможності, що забезпечує реалізацію портфеля проєктів, фінансову стійкість, адаптивність і довгострокове створення цінності. За такого підходу інтегративна діагностика стає основою стратегічного управління, забезпечуючи комплексне оцінювання економічного потенціалу, виявлення диспропорцій,

резервів розвитку та обґрунтування управлінських рішень. Методологічною основою інтегративної діагностики (табл. 1) є системний, процесний, ресурсний, компетентнісний, ризик- і ціннісно-орієнтований підходи, інтегровані з концепціями Dynamic Capabilities, Resource-Based View (RBV), Balanced Scorecard (BSC), Performance Prism, Business Model Canvas, Enterprise Risk Management (ERM), Value-Based Management (VBM), Digital Business Strategy та Digital Maturity Models, що забезпечує комплексну оцінку економічної спроможності підприємства. Особливістю інтегративної діагностики є використання багаторівневої системи індикаторів, яка дає змогу оцінювати взаємозв'язки між окремими компонентами економічного потенціалу.

Перший рівень охоплює фінансову спроможність підприємства, що характеризується показниками ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, EBITDA Margin, ROA, ROE, Economic Value Added (EVA), Cash Flow Return on Investment (CFROI), коефіцієнтами покриття боргу, грошовими потоками та показниками вартості бізнесу. Другий рівень відображає інвестиційну спроможність через показники NPV, IRR, PI, дисконтованого строку окупності, середньозваженої вартості капіталу (WACC), структуру фінансування, вартість залученого капіталу та інвестиційну активність. Третій рівень характеризує виробничо-ресурсний потенціал за допомогою індикаторів продуктивності праці, фондовіддачі, матеріаломісткості, ресурсної ефективності, використання виробничих потужностей, тривалості виробничого циклу та коефіцієнтів завантаження ресурсів (табл. 2).

Інтегративна діагностика охоплює три ключові групи показників: *мультипроєктного управління* (SPI, CPI, EVM, завантаженість ресурсів, портфельний ризик, диверсифікація та результативність портфеля), *цифрової зрілості* (BIM, ERP/CRM/PMIS, цифровізація процесів, BI, Big Data, AI, цифрові двійники) та *ризиків* (VaR, CVaR, сценарна стійкість, Monte Carlo, Fuzzy Logic). Важливим напрямом розвитку інтегративної діагностики є перехід до цифрових систем підтримки стратегічного управління, які на основі BIM, ERP, CRM, PMIS, IoT, Digital Twin і BI забезпечують безперервний моніторинг, прогнозування та підтримку управлінських рішень. Водночас інтеграція ESG-показників (екологічних, соціальних і управлінських) розширює оцінювання економічної спроможності, дозволяючи враховувати не лише фінансову ефективність, а й довгострокову стійкість, корпоративну відповідальність та інвестиційну привабливість підприємства. Їхнє комплексне використання забезпечує оцінювання економічної спроможності, оптимізацію портфеля проєктів, перерозподіл ресурсів і обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Таблиця 1

Методологічні підходи до інтегративної діагностики економічної спроможності підприємств будівельного девелопменту

Підхід	Сутність	Основні індикатори	Управлінське значення
Системний	Комплексне оцінювання підприємства як єдиної соціально-економічної системи.	Інтегральний індекс, фінансова стійкість, ресурсний потенціал, конкурентоспроможність.	Виявлення взаємозв'язків і системних диспропорцій.
Процесний	Аналіз ефективності бізнес-процесів і мультипроєктного управління.	SPI, CPI, тривалість циклу, продуктивність процесів.	Оптимізація процесів і підвищення операційної результативності.
Ресурсний	Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу.	Продуктивність праці, фондовіддача, ресурсовіддача, оборотність активів.	Оптимізація структури та використання ресурсів.
Компетентнісний	Оцінювання управлінських, цифрових та інноваційних компетентностей.	Індекс цифрової зрілості, BIM-компетентність, інноваційна активність.	Розвиток людського капіталу та управлінських компетенцій.
Ризик-орієнтований	Оцінювання впливу ризиків на економічну спроможність.	VaR, інтегральний ризиковий індекс, сценарна стійкість.	Підвищення стійкості та адаптивності підприємства.
Ціннісно-орієнтований	Орієнтація на створення довгострокової економічної вартості.	EVA, MVA, ROIC, NPV, ESG-індекс.	Зростання вартості бізнесу та інвестиційної привабливості.

Таблиця 2.

Ключові індикатори інтегративної діагностики економічної спроможності підприємств будівельного девелопменту

Індикатор	Економічний зміст	Стратегічне призначення	Управлінська інтерпретація
ROA (Return on Assets – рентабельність активів)	Ефективність використання активів.	Оцінювання економічної віддачі ресурсів.	Низьке значення потребує оптимізації активів.
EVA (Economic Value Added – економічна додана вартість)	Створення економічної вартості.	Оцінювання стратегічної ефективності.	Додатне значення підтверджує зростання вартості.
NPV (Net Present Value – чиста приведена вартість)	Інтегральний ефект інвестицій.	Вибір і ранжування проєктів.	Основа формування інвестиційного портфеля.
SPI (Schedule Performance Index – індекс виконання календарного графіка)	Дотримання строків.	Контроль мультипроєктного середовища.	<1 – затримка реалізації проєктів.
CPI (Cost Performance Index – індекс виконання бюджету)	Ефективність використання коштів.	Контроль бюджету.	<1 – перевищення кошторису.
WACC (Weighted Average Cost of Capital – середньозважена вартість капіталу)	Середня вартість фінансування.	Оцінювання структури капіталу.	База для дисконтування та інвестиційних рішень.
VaR (Value at Risk – вартість під ризиком)	Максимально можливі втрати.	Управління фінансовими ризиками.	Визначає допустимий ризик портфеля.
ESG Index (Environmental, Social and Governance Index – ESG-індекс)	Рівень сталого розвитку.	Підвищення інвестиційної привабливості.	Оцінювання нефінансової результативності.
BIM Maturity (Building Information Modeling Maturity – рівень BIM-зрілості)	Рівень цифрової інтеграції.	Оцінювання цифрової спроможності.	Характеризує готовність до цифрового управління.
CFROI (Cash Flow Return on Investment – грошова віддача на інвестиції)	Ефективність інвестованого капіталу.	Оцінювання довгострокового розвитку.	Порівняння альтернатив інвестування.

Інтегративна діагностика забезпечує побудову багаторівневої інформаційно-аналітичної системи стратегічного управління, у якій оцінювання економічної спроможності здійснюється на основі взаємопов'язаного аналізу фінансових, інвестиційних, виробничих, ресурсних, організаційних, цифрових, ризикових та ESG-компонентів. Такий підхід дозволяє не лише визначати поточний стан підприємства, але й моделювати альтернативні сценарії його розвитку, оцінювати синергетичний ефект взаємодії окремих складових економічного потенціалу, своєчасно виявляти критичні диспропорції та формувати науково обґрунтовані стратегічні рішення щодо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств будівельного девелопменту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження поглиблено теоретико-

методологічні засади управління економічною спроможністю підприємств будівельного девелопменту. Обґрунтовано необхідність переходу від аналізу окремих фінансових показників до інтегративної діагностики, яка комплексно оцінює фінансові, інвестиційні, ресурсні, організаційні, цифрові та ризикові компоненти й формує інформаційну основу для стратегічного управління. Доведено доцільність інтеграції системного, процесного, ресурсного, компетентнісного, ризик- та ціннісно-орієнтованого підходів. Запропонована система індикаторів може використовуватися для стратегічного планування, моніторингу та адаптивного управління розвитком девелоперських підприємств. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням економіко-математичної моделі інтегративної діагностики, цифрових платформ на основі AI, BIM і прогнозної аналітики, а також інтеграцією ESG-показників, цифрової зрілості та параметрів мультипроєктного управління в єдину систему оцінювання економічної спроможності.

Література.

1. ***Kaplan R. S., Norton D. P.*** The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
2. ***Kaplan R. S., Norton D. P.*** The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
3. ***Neely A., Adams C., Kennerley M.*** The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success. London: Financial Times Prentice Hall, 2002. 416 p.
4. ***Osterwalder A., Pigneur Y.*** Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
5. Project Management Institute. The standard for portfolio management. 4th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. 189 p.
6. ***Kulikov P., Ryzhakova G., Honcharenko T., Ryzhakov D., Malykhina O.*** OLAP-tools for the formation of connected and diversified production and project management systems. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*. 2020. Vol. 9, No. 5. P. 8670–8676. DOI: https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/254952020
7. ***Chernyshev D., Ryzhakova G., Honcharenko T., Petrenko H., Chupryna I., Reznik N.*** Digital administration of the project based on the concept of smart construction. Explore Business, Technology Opportunities and Challenges After the COVID-19 Pandemic: ICBT 2022 / eds. ***Alareeni B., Hamdan A.*** Cham: Springer, 2023. P. 1316–1331. (Lecture Notes in Networks and Systems; vol. 495). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1_114
8. ***Marchuk T., Ryzhakov D., Ryzhakova G., Stetsenko S.*** Identification of the basic elements of the innovation-analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. Vol. 14, No. 4. P. 12–20. DOI: https://doi.org/10.21511/imfi.14(4).2017.02
9. ***Chupryna I., Ryzhakova G., Chupryna K., Biloshchytskyi A., Tormosov R., Gonchar V.*** Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. No. 1 (13 (115)). P. 6–19. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.251235
10. ***Ryzhakova G., Ryzhakov D., Petrukha S., Ishchenko T., Honcharenko T.*** The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8, No. 4. P. 4024–4034. DOI: https://doi.org/10.35940/ijrte.D8356.118419
11. ***Bielienkova O., Ryzhakova G., Kulikov O., Akselrod R., Loktionova Y.*** Formation of organizational change management strategies based on fuzzy set methods. Data-Centric Business and Applications / eds. ***Semenov A., Yepifanova I., Kajanová J.*** Cham: Springer, 2024. P. 251–275. (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies; vol. 195). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-54012-7_11
12. ***Akselrod R., Shpakov A., Ryzhakova G., Honcharenko T., Chupryna I., Shpakova H.*** Integration of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on building information modeling. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*. 2022. Vol. 12, No. 1. P. 40–50. DOI: https://doi.org/10.46338/ijetae0122_05
13. ***Trach R., Ryzhakova G., Trach Y., Shpakov A., Tyvoniuk V.*** Modeling the cause-and-effect relationships between the causes of damage and external indicators of RC elements using ML tools. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 6. Art. 5250. DOI: https://doi.org/10.3390/su15065250
14. ***Trach R., Khomenko O., Trach Y., Kulikov O., Druzhynin M., Kishchak N., Ryzhakova G., Petrenko H., Prykhodko D., Obodianska O.*** Application of fuzzy logic and SNA tools to assessment of communication quality between construction project participants. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 7. Art. 5653. DOI: https://doi.org/10.3390/su15075653
15. ***Гуцалюк О. М.*** Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 3 (84). С. 40–49.
16. ***Гуцалюк О. М.*** Концептуальні засади управління корпоративним інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2017. № 1. С. 69–84.
17. ***Гуцалюк О. М.*** Розвиток державного регулювання економічних відносин у сфері банкрутства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 188–191. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).188-191

References

1. ***Kaplan, R. S., & Norton, D. P.*** (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
2. ***Kaplan, R. S., & Norton, D. P.*** (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
3. ***Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M.*** (2002). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times Prentice Hall.
4. ***Osterwalder, A., & Pigneur, Y.*** (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
5. Project Management Institute. (2017). *The standard for portfolio management* (4th ed.). Project Management Institute.
6. ***Kulikov, P., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Ryzhakov, D., & Malykhina, O.*** (2020). OLAP-tools for the formation of connected and diversified production and project management systems. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9(5), 8670–8676. https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/254952020
7. ***Chernyshev, D., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Petrenko, H., Chupryna, I., & Reznik, N.*** (2023). Digital administration of the project based on the concept of smart construction. In ***B. Alareeni*** & ***A. Hamdan*** (Eds.), *Explore Business, Technology Opportunities and Challenges After the COVID-19 Pandemic: ICBT 2022* (pp. 1316–1331). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1_114
8. ***Marchuk, T., Ryzhakov, D., Ryzhakova, G., & Stetsenko, S.*** (2017). Identification of the basic elements of the innovation-analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(4), 12–20. https://doi.org/10.21511/imfi.14(4).2017.02
9. ***Chupryna, I., Ryzhakova, G., Chupryna, K., Biloshchytskyi, A., Tormosov, R., & Gonchar, V.*** (2022). Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13 (115)), 6–19. https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.251235
10. ***Ryzhakova, G., Ryzhakov, D., Petrukha, S., Ishchenko, T., & Honcharenko, T.*** (2019). The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 4024–4034. https://doi.org/10.35940/ijrte.D8356.118419
11. ***Bielienkova, O., Ryzhakova, G., Kulikov, O., Akselrod, R., & Loktionova, Y.*** (2024). Formation of organizational change management strategies based on fuzzy set methods. In ***A. Semenov***, ***I. Yepifanova***, & ***J. Kajanová*** (Eds.), *Data-Centric Business and Applications* (pp. 251–275). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54012-7_11
12. ***Akselrod, R., Shpakov, A., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Chupryna, I., & Shpakova, H.*** (2022). Integration of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on building information modeling. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 12(1), 40–50. https://doi.org/10.46338/ijetae0122_05
13. ***Trach, R., Ryzhakova, G., Trach, Y., Shpakov, A., & Tyvoniuk, V.*** (2023). Modeling the cause-and-effect relationships between the causes of damage and external indicators of RC elements using ML tools. *Sustainability*, 15(6), Article 5250. https://doi.org/10.3390/su15065250

14. ***Trach, R., Khomenko, O., Trach, Y., Kulikov, O., Druzhynin, M., Kishchak, N., Ryzhakova, G., Petrenko, H., Prykhodko, D., & Obodianska, O.*** (2023). Application of fuzzy logic and SNA tools to assessment of communication quality between construction project participants. *Sustainability*, 15(7), Article 5653. https://doi.org/10.3390/su15075653

15. ***Hutsaliuk, O. M.*** (2015). Formuvannia korporatyvnoi intehratsiinoi stratehii aktsionernoho tovarystva [Formation of corporate integration strategy of a joint-stock company]. *State and Regions. Series: Economics and Business*, (3), 40–49.

16. ***Hutsaliuk, O. M.*** (2017). Kontseptualni zasady upravlinnia korporatyvnym intehratsiinym rozvytkom obiednan aktsionernykh tovarystv [Conceptual foundations of corporate integration development management of joint-stock company associations]. *Collected Scientific Works of University of State Fiscal Service of Ukraine*, (1), 69–84.

17. ***Hutsaliuk, O. M.*** (2020). Rozvytok derzhavnoho rehuliuvannia ekonomichnykh vidnosyn u sferi bankrutstva v Ukraini [Development of state regulation of economic relations in the field of bankruptcy in Ukraine]. *Visnyk Ekonomichnoi Nauky Ukrainy*, (1), 188–191. https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).188-191

Abstract.

Ratnikov D., Petrenko O. Strategic directions for the development of construction development enterprises based on integrative diagnostics of economic capacity.

The article investigates the theoretical and methodological foundations for shaping the strategic development directions of construction development enterprises based on integrative diagnostics of economic capacity under conditions of digital transformation and operation in a multi-project environment. It is substantiated that traditional approaches to assessing financial condition, investment efficiency, or operational performance do not provide a comprehensive evaluation of an enterprise's long-term development capacity because they fail to account for interrelationships among financial, resource, investment, organizational, digital, and risk-related factors. Integrative diagnostics is proposed as the information and analytical foundation of strategic management, ensuring a transition from assessing the current economic condition to developing adaptive managerial decisions. The methodological approaches to integrative diagnostics are systematized, including the systems, process, resource-based, competency-based, risk-oriented, and value-based approaches. The feasibility of integrating these approaches with contemporary concepts such as Dynamic Capabilities, the Resource-Based View, the Balanced Scorecard, the Performance Prism, the Business Model Canvas, Enterprise Risk Management, Value-Based Management, and Digital Maturity Models is substantiated. A system of key indicators for integrative diagnostics has been developed, encompassing financial, investment, production-resource, digital, risk, and ESG parameters, which enables a comprehensive assessment of an enterprise's economic capacity and the identification of critical imbalances among the components of its economic potential. It is proven that the results of integrative diagnostics should serve as the basis for developing strategic alternatives, optimizing the development project portfolio, improving resource utilization efficiency, strengthening financial resilience, enhancing digital competencies, and minimizing risks. The expediency of using digital platforms and risk analytics tools to establish a continuous information and analytical framework for strategic management is substantiated. The proposed approach provides a comprehensive assessment of the economic capacity of construction development enterprises, improves the validity of strategic managerial decisions, facilitates adaptation to the dynamic conditions of a multi-project environment, and forms a methodological basis for ensuring their long-term competitiveness and sustainable development.

Keywords: *enterprise, construction project, development, strategic management, economic diagnostics, operational performance, innovation, economic potential, digital transformation, financial sustainability, economic capacity, risk-oriented management, competitiveness, sustainable development.*

Стаття надійшла до редакції / Received 10.06.2026 Прийнята до друку / Accepted 25.06.2026 Опубліковано / Published 08.08.2026

Бібліографічний опис статті:

Ратніков Д. Г, Петренко О. В. Стратегічні напрями розвитку підприємств будівельного девелопменту на основі інтегративної діагностики економічної спроможності. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 3. С. 199-203.

Ratnikov D., Petrenko O. Strategic directions for the development of construction development enterprises based on integrative diagnostics of economic capacity. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 3, pp. 199-203.

УДК: 351:004.056; JEL classification: H11, H56, O38 DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-3-39

РУДНИК Людмила Іванівна, кандидат юридичних наук, доцент кафедри інформаційного, господарського та адміністративного права, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна, https://orcid.org/0009-0003-2470-8660

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ, КІБЕРНЕТИЧНИХ І ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© РУДНИК Людмила Іванівна, 2026

Рудник Л.І. Державне регулювання інформаційної безпеки в умовах цифрових, кібернетичних і гібридних загроз.

У статті досліджено теоретико-правові та організаційно-управлінські аспекти державного регулювання інформаційної безпеки в умовах цифрових, кібернетичних і гібридних загроз. Проаналізовано сутність категорій «державне регулювання» та «інформаційна безпека», визначено їхній зміст і взаємозв'язок у системі публічного управління. Розкрито особливості цифрових, кібернетичних та гібридних загроз як ключових чинників трансформації сучасного інформаційного середовища. Досліджено нормативно-правові засади забезпечення інформаційної безпеки в Україні та охарактеризовано інституційний механізм реалізації державної політики у цій сфері. Визначено основні проблеми функціонування системи забезпечення інформаційної безпеки та обґрунтовано напрями удосконалення державного регулювання з урахуванням міжнародного досвіду й сучасних викликів цифровізації.

Ключові слова: *державне регулювання, інформаційна безпека, публічне управління, державна політика, цифрові загрози, кібернетичні загрози, гібридні загрози, інформаційні ризики, інформаційна інфраструктура, національна безпека.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Стрімкий розвиток цифрових технологій, глобалізація інформаційного простору та зростання залежності державних і суспільних процесів від інформаційно-комунікаційних систем спричинили появу нових викликів у сфері забезпечення інформаційної безпеки. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах цифрових, кібернетичних та гібридних загроз, які мають комплексний характер і впливають не лише на функціонування інформаційної інфраструктури держави, а й на політичні, соціальні та економічні процеси. Для України проблема забезпечення інформаційної безпеки має стратегічне значення, що зумовлено триваючою гібридною агресією, активізацією кібератак, поширенням дезінформаційних кампаній і необхідністю захисту критичної інформаційної інфраструктури. У зв'язку з цим виникає потреба вдосконалення механізмів державного регулювання інформаційної безпеки, адаптації нормативно-правової бази до міжнародних стандартів та підвищення ефективності діяльності державних інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання державного регулювання інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації, кібернетичних і гібридних загроз набувають особливої актуальності в сучасних наукових дослідженнях. Науковці приділяють увагу як теоретичному осмисленню сутності державного регулювання, так і практичним аспектам забезпечення інформаційної безпеки та вдосконалення механізмів державної політики.

Теоретичні засади державного регулювання та його функціональне призначення досліджено у працях П. Яковлєва, який визначає державне регулювання як складний комплекс правових, організаційних та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення