

ВИСНОВОК

наукового керівника щодо виконання
індивідуального плану виконання освітньо-наукової програми
підготовки доктора філософії та роботи над дисертацією

Кузьменко Тетяни Миколаївни

**«Механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в
Україні»,**

яка подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань
28 – Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 – Публічне
управління та адміністрування

Кузьменко Тетяна Миколаївна у 2020 році вступила до аспірантури Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (на даний час – ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна). Навчальна складова індивідуального плану виконання освітньо-наукової програми підготовки доктора філософії Кузьменко Т.М. виконана своєчасно та у повному обсязі.

Робота Кузьменко Т.М. над темою дисертації розпочалася з визначення наступних завдань дисертаційного дослідження:

- стисло узагальнити еволюцію поняття рейдерства як об'єкта публічно-управлінського впливу;
- систематизувати науково-теоретичні основи вивчення механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству;
- здійснити концептуалізацію моделей протидії рейдерству в контексті трансформації парадигм від радянської патерналістської до сучасної цифрової;
- уточнити сучасний стан інституційно-правового механізму публічного управління у сфері протидії рейдерству та виявити його недоліки;
- оцінити потенціал організаційно-інформаційного механізму протидії рейдерству в контексті цифрової трансформації публічного управління і економіки;
- ідентифікувати соціокультурні та ментальні бар'єри трансформації антирейдерської політики України у порівнянні з міжнародним досвідом;
- визначити стратегічні орієнтири подальшого розвитку інституційної та правової архітектури публічного управління протидією рейдерству в Україні;
- розробити науково-практичні рекомендації щодо підвищення

практичної цінності запропонованих заходів протидії рейдерству через оптимізацію ключових механізмів;

– обґрунтувати напрями імплементації стандартів ЄС та адаптації передового європейського досвіду у протидії рейдерству.

Усі визначені завдання дисертаційної роботи, які ставила перед собою аспірантка Кузьменко Т.М. виконані, та зроблені такі основні висновки.

У параграфі 1.1 було поглиблено типологізацію рейдерства як явища, на яке держава має впливати через публічне управління. Було розроблено власну класифікацію рейдерських атак, яка враховує не один, а кілька важливих параметрів – зокрема, наскільки легітимними є методи захоплення, яким способом воно здійснюється, який масштаб має вплив, а також який рівень технологій використовується. Цей підхід дозволив краще розуміти різні види рейдерства – від класичних до сучасних, наприклад, цифрових або гібридних форм, – і, відповідно, добирати до них найбільш ефективні інструменти протидії.

Також у цьому параграфі удосконалено періодизацію – тобто, виділено п'ять основних етапів розвитку антирейдерської політики в історії, кожен з яких мав свої інструменти і підходи до вирішення проблеми.

У параграфі 1.2 дисертанткою уточнено методологічні засади дослідження механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству. Для цього було застосовано поєднання міждисциплінарного, багаторівневого та інструментального підходів. Це дозволило поєднати теорію з практикою та врахувати специфіку різних галузей знань – від права й економіки до управління та соціології.

Запропонована логіка аналізу передбачає цілісне бачення – як працюють механізми взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством у запобіганні рейдерству. Досліджено ці механізми на різних рівнях – від мікрорівня (окремих суб'єктів і структур) до макrorівня державного управління і мегарівня міжнародного співробітництва. Саме багаторівневий підхід дає змогу побачити, як механізми працюють у різних умовах і як вони впливають один на одного. Це особливо важливо в умовах глобалізації, коли сучасні рейдерські схеми все частіше виходять за межі однієї юрисдикції.

Такий підхід також дозволив розробити систему індикаторів, яка дає змогу оцінювати ефективність протидії не лише формально, а й з урахуванням практичних наслідків для власників, інституцій та інвесторів.

У параграфі 1.3 дослідження було розглянуто, як змінювались підходи до протидії рейдерству разом із трансформацією інституційного середовища в Україні. В рамках дисертаційного дослідження виділено чотири основні моделі

– радянську патерналістську, перехідну, європейську регуляторну та сучасну цифрову. Проаналізувавши ці моделі, аспірантка дійшла висновку, що їх ефективність залежить не лише від законів чи державних структур, а й від рівня технологічного розвитку та особливостей суспільної культури. Наприклад, у цифровій моделі правопорядок підтримується не лише завдяки нормативним актам, а й через прозорість, автоматизацію контролю та зменшення людського впливу на ключові процеси. Оцінено, як цифрова трансформація впливає на різні типи механізмів – превентивні, реактивні та відновлювальні. Також дисертантом запропоновано, що саме цифрові технології створюють найкращі умови для переходу від застарілої патерналістської моделі до системи, де головну роль відіграє верховенство права. Також, визначено, що цифровізація дозволяє зменшити корупційні ризики, підвищити прозорість і налагодити ефективну взаємодію між усіма компонентами системи протидії рейдерству.

У параграфі 2.3 дисертанткою вдосконалено підхід до класифікації соціокультурних бар'єрів, які заважають ефективній протидії рейдерству.

На відміну від наявних підходів, запропонована типологія охоплює не окремі риси, а цілісну структуру ментальних установок, які заважають впровадженню сучасної антирейдерської політики. Йдеться, зокрема, про правовий нігілізм, поблажливе ставлення до корупції, очікування, що держава має вирішувати все за людей, недовіру до великої власності та слабку здатність до горизонтальної самоорганізації. Усі ці явища мають спільний вплив – вони уповільнюють розвиток правової культури і заважають формуванню ефективних управлінських рішень.

Дисертанткою не лише описано ці бар'єри, а й пов'язано їх із конкретними стратегіями подолання, прикладами міжнародного досвіду, а також з ключовими суб'єктами змін – державою, громадянським суспільством, освітнім середовищем.

У роботі використано підхід так званої «подвійної трансформації» – тобто паралельної зміни як формальних інституцій (законів, структур), так і неформальних норм, переконань і цінностей. Ці елементи трансформації взаємопов'язані й мають враховуватись як частина єдиної системи, що формує нову якість управління у сфері захисту права власності після війни.

У параграфі 3.1 дисертанткою запропоновано цілісний підхід до створення адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству – саме такої, яка може ефективно працювати в умовах воєнної та післявоєнної нестабільності. Виділено, що на відміну від існуючих розрізнених і слабо узгоджених механізмів, цей підхід базується на п'яти ключових принципах. Це, зокрема, гнучкість і можливість адаптації системи, її побудова як знизу догори

(на рівні громад і підприємств), так і згори донизу (через державну політику), а також цифрова основа, яка гарантує прозорість і незворотність змін. Ще два принципи – це багаторівнева побудова та узгодження з євроінтеграційними стандартами.

Модель, яку запропоновано, включає стратегічний, регуляторний, операційний, цифровий і партнерський рівні. Така багатопланова архітектура дозволяє системі залишатися стійкою навіть тоді, коли окремі її елементи тимчасово не працюють або дають збої.

Окрему увагу в дисертації приділено тому, як зробити трансформації незворотними. Для цього введено поняття "якорів" – це і технологічні інструменти, і правові рішення, і зміни у свідомості громадян. Усе це разом створює надійну основу для стабільного захисту прав власності навіть в умовах обмежених ресурсів після війни. Дисертанткою представлена модель партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством, яка лежить в основі цієї системи.

У параграфі 3.2 було обґрунтовано новий підхід до того, як зробити систему протидії рейдерству максимально практичною та дієвою в умовах післявоєнного відновлення.

Основна ідея – поєднати в єдину логіку два ключові елементи: цифровий механізм, який відповідає за раннє виявлення і блокування рейдерських атак, та інституційно-правовий механізм – із посиленою відповідальністю і спеціалізованим правосуддям. Це дозволяє створити не просто набір окремих заходів, а цілісну систему, в якій усі елементи узгоджені між собою і працюють як єдине ціле. Архітектура цієї системи має п'ять рівнів, що дозволяє їй залишатися ефективною навіть за обмежених ресурсів.

У параграфі 3.3 дисертанткою вдосконалено підхід до того, як саме впроваджувати європейські стандарти у сфері протидії рейдерству.

На відміну від традиційного способу, коли адаптуються одразу великі обсяги законодавства, запропоновано сфокусуватися лише на тих нормах і інструментах, які дають найбільший практичний ефект.

Іншими словами, запропоновано не впроваджувати все одразу, а вибірково – ті стандарти ЄС, які найбільш ефективно підсилюють ключові елементи адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству. Також дисертанткою запропоновано п'ять основних – це, зокрема, регламент про захист персональних даних (GDPR), система електронної ідентифікації (eIDAS), а також директиви щодо корпоративного управління і запобігання банкрутству.

Передбачено поетапне впровадження цих стандартів – із пріоритетом на

ті, які дають швидкий і помітний результат навіть за умов обмежених ресурсів. Такий підхід дозволяє ефективно поєднувати європейський досвід з українськими реаліями післявоєнного відновлення. Представлена так звана матриця відповідності – в ній показано, як саме ці європейські інструменти вписуються в нашу систему. Найвищий пріоритет мають GDPR, eIDAS і директива про корпоративне право – саме вони найбільше впливають на прозорість, захист прав і стабільність власності.

Робота виконана в межах фундаментальної теми науково-дослідної роботи кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції «Організаційно-правовий механізм модернізації публічного управління відповідно до стандартів «Good Governance» (№ 0120U105739) (внесок здобувача: підготовлено рекомендації до щорічних наукових кафедральних звітів щодо понятійного апарату та складових механізму публічного управління процесами протидії рейдерству в довоєнній Україні) як позаштатного молодшого наукового співробітника.

Усі положення наукової новизни та основні результати дослідження Кузьменко Т.М. опубліковано у 9 наукових працях, у тому числі: 4 статті у фахових виданнях з державного управління, 5 публікацій у збірниках матеріалів конгресів та конференцій, які є апробаціями авторських ідей і опубліковані у збірниках наукових заходів.

За час навчання в аспірантурі та виконання наукової роботи Кузьменко Тетяна Миколаївна проявила себе кваліфікованим фахівцем з добре розвиненим клінічним мисленням. Аспірантка володіє достатніми науковими та аналітичними здібностями. Постійно вдосконалює свою професійну майстерність, теоретичні знання та практичні навички, впроваджує результати наукової роботи у практику. У науковому пошуку виявляє творчий підхід і наполегливість.

Текст дисертаційної роботи викладено грамотно, логічно та послідовно. Структура дисертації, мова та стиль викладення відповідають вимогам, щодо оформлення дисертацій доктора філософії. Застосована в роботі наукова термінологія є загальновизнаною, стиль викладення результатів теоретичних і практичних досліджень, наукових положень, висновків і рекомендацій забезпечує доступність їх сприйняття та використання. В цілому дисертація є закінченою науковою працею, що відповідає вимогам спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування.

Здобувачка продуктивно співпрацювала з науковим керівником протягом усього періоду навчання в аспірантурі, постійно підвищувала свій фаховий рівень, брала участь у наукових конгресах, демонструючи глибоке розуміння

проблематики дослідження та здатність аргументовано відстоювати власну позицію. У процесі роботи над дисертацією Кузьменко Т.М. виявлено такі якості як цілеспрямованість, наполегливість, високу працездатність та відповідальність.

Дисертантка безпосередньо брала участь у всіх етапах дослідження: здійснила ґрунтовний аналіз наукової літератури з теми дисертації, сформулювала мету та завдання, самостійно отримала, опрацювала та узагальнила результати, обґрунтувала основні положення та висновки роботи. Усі наукові результати, представлені в дисертації, отримані особисто здобувачем.

Дисертаційна робота Кузьменко Т.М. є самостійним, цілісним і завершеним науковим дослідженням. Усі теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації ґрунтуються на власних дослідженнях автора.

Отже, за результатами усіх складових, вважаю, що наукова складова індивідуального плану роботи Кузьменко Тетяни Миколаївни виконана повністю та на високому науково-теоретичному рівні.

Науковий керівник, завідувач
кафедрою права, національної
безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного
управління» Харківського
національного університету імені
В.Н. Каразіна, доктор юридичних
наук, професор

 Лариса ВЕЛИЧКО

ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ
Начальник відділу освіти
кадрів

