

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна
професору Ігорю ДУНАЄВУ,
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційну роботу

Кузьменко Тетяни Миколаївни

на тему: «Механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Актуальність теми дисертаційного дослідження. Подальша розбудова національних економік потребує дедалі більше ресурсів. Для цього необхідно забезпечити як належну економічну ефективність використання залучених ресурсів, так і їх збереження. Це передбачає не лише мінімізацію ймовірності фінансових втрат через співпрацю з недобросовісними контрагентами, недопущення пожеж і/чи техногенних катастроф, своєчасне реагування на різкі зміни кон'юнктури ринку, а й захист власності від недружнього її відчуження (тобто потенційних і/чи фактичних рейдерських атак). При цьому дієва протидія реальній рейдерській атаці можлива за умови консолідації зусиль усіх уповноважених органів публічного управління, а й безпосередньо власників і трудового колективу такої фірми. Відтак слід більше уваги приділити виробленню конструктивної державної політики боротьби з рейдерством й пошуку дієвих інструментів і механізмів протидії цьому суспільно небезпечному явищу. Задля упорядкування цього процесу уповноважені органи публічної влади мають застосовувати відповідні механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні, які час від часу потребують вдосконалення. Означене, зрештою, підтверджує актуальність дисертаційного дослідження Кузьменко Т.М.

Міра обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Наукові положення, висновки й рекомендації, що містяться у дисертації та винесені на захист є достатньо обґрунтованими. Вони базуються на поглибленому дослідженні й узагальненні значного обсягу наукових джерел, присвячених розробці механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству. Систематизація наукових фактів у дисертаційному дослідженні Кузьменко Т.М. здійснена шляхом використання загальнонаукових і спеціальних методів.

У дослідженні дисертантом висвітлено генезу поняття рейдерства як об'єкта публічно-управлінського впливу (с. 28-43); наведено методологічні основи вивчення механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству (с. 44-61); систематизовано концептуальні моделі протидії рейдерству: від

радянської патерналістської до сучасної цифрової парадигми (с. 61-75); особливості інституціонального механізму реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству (с. 80-81) та результати його використання (с. 81-92, 96-97); виокремлено недоліки у цій царині (с. 92-95); результативність реалізації організаційно-інформаційного механізму реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству (с. 99-110), узагальнено соціокультурні та ментальні бар'єри трансформації антирейдерської політики (с. 111-132); виокремлено стратегічні орієнтири подальшого розвитку інституційної архітектури публічного управління протидією рейдерству в Україні (с. 137-153); запропоновано концептуальні засади оптимізації механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в повоєнній Україні (с. 153-167); адаптовано передовий європейський досвід щодо протидії рейдерству в умовах повоєнного відновлення України (с. 168-180).

Структура дисертаційної роботи є логічною та послідовною, матеріал викладено згідно плану дослідження. Наукові положення та рекомендації, сформульовані Кузьменко Т.М. ґрунтуються на комплексному аналізі наукової літератури, опрацюванні великої кількості емпіричного матеріалу. Загалом можна констатувати аргументованість і завершеність загальних висновків дисертації. Розділи ґрунтуються на результатах проведеного дослідження та відображають зміст викладеного матеріалу.

Наукове значення дисертаційного дослідження, достовірність і новизна наукових положень. У дисертаційній роботі отримано нові достовірні результати, які в сукупності сприяють розв'язанню важливої проблеми в області публічного управління та адміністрування. Проведено детальне наукове обґрунтування та розробку практичних рекомендацій для вдосконалення механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству. Автором уперше обґрунтовано підхід до формування адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству (с. 20, 138-153); обґрунтовано підхід до підвищення практичної цінності системи протидії рейдерству в умовах повоєнного відновлення України, який базується на синхронній оптимізації цифрового механізму раннього попередження та блокування й інституціонального механізму посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя (с. 20-21, 153-167).

Важливе практичне значення мають пропозиції автора з удосконалення типологію соціокультурних бар'єрів трансформації антирейдерської політики (с. 21, 111-132), а також підхід до імплементації європейських стандартів у сфері протидії рейдерству (с. 21-22, 168-180).

Здобувач пропонує для подальшого розвитку: типологізацію рейдерства як об'єкта публічно-управлінського впливу (с. 22, 37-38, 214-215); теоретичне обґрунтування взаємозв'язку між еволюцією моделей протидії рейдерству та трансформацією інституційного середовища (с. 23, 61-75, 227-228).

Слід зазначити, що дисертаційна робота Кузьменко Тетяни Миколаївни на тему «Механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні» є завершеним науковим дослідженням, яке містить значущі теоретичні

положення, результати аналізу та конкретні пропозиції щодо подальшого вдосконалення механізмів реалізації публічної політики у цій царині.

Значення одержаних результатів для науки й практики та рекомендації щодо їх можливого використання. Зміст дисертаційної роботи відзначається послідовністю досягнення поставленої мети за рахунок реалізації завдань дослідження. Аналіз змісту дисертації, опублікованих праць та автореферату підтверджує достатній ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, що містять у собі нові ідеї щодо шляхів вдосконалення конкретних механізмів публічного управління розвитком сфери охорони здоров'я.

Результати дисертаційного дослідження Кузьменко Т.М. передбачають наукове обґрунтування теоретичних засад і розробки практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні.

Основні теоретичні положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження можуть бути використані для вдосконалення механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству на регіональному та локальному рівнях, а також використовуються в навчальному процесі.

Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації в опублікованих працях. Основні положення дисертації викладені в авторефераті та обговорені на 4 науково-практичних комунікативних заходах (2021-2022 рр.) за участю дисертанта. Основні наукові положення дисертації, які відображають наукову новизну, винесену на захист висвітлено: в 4 статтях у виданнях, включених МОН України до переліку фахових за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», в 1 статті у виданнях країн ЄС і в 4 тезах у матеріалах науково-практичних комунікативних заходів.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації. Загалом позитивно оцінюючи дисертаційне дослідження, необхідно зробити певні зауваження та вказати на деякі положення роботи, що викликають дискусію:

1. Доречними убачаються зміни назв розділів і параграфів: Розділ 1 «*Теоретико-методологічні засади...*» (с. 12) на «*Теоретичні засади...*», оскільки «методологія» є частиною «теорії», а власне методологія є предметом дисертаційних досліджень на здобуття наукового ступеню доктора наук; Розділ 2 «*Аналіз... функціонування механізмів...*» (с. 12) на «*Аналіз... застосування механізмів...*», оскільки означені протидія рейдерству є самодостатнім процесом, а таким, який потребує зовнішнього впливу (супроводу, вдосконалення) у межах його застосування у межах реалізації відповідної публічної політики; § 2.2 «*Інституційно-правовий механізм...*» (с. 12) на «*Правовий механізм...*», оскільки поняття «інституційний» і «правовий» є синонімами (те ж саме стосується § 3.1);

2. Також слід було б: по тексту дисертації стилістично виділити запозичений і авторський матеріал (особливо щодо опису елементів наукової новизни); наприкінці кожного параграфа робити коротке «узагальнення» й «перехід» до змісту наступного параграфу/розділу; виправити окремі граматичні

помилки і дрібні вади оформлення; використовувати єдиний спосіб оформлення посилань на використані джерела (наприкінці дисертації та/або посторінково); перелік використаних джерел слід було б оформити відповідно до Стандарту 2015 року; використовувати наскрізну нумерацію таблиць; графічні зображення – це «*рисунки*», а не «*малюнки*» (с. 86, 88); «*знайти*» таблиці (1.2-1.5); окремі таблиці (1.1; 1.6; 1.8; 1.9; 2.5; 2.8; 2.11; 2.12; 3.1; 3.2; 3.7) займають цілу сторінку й більше – розмістити в додатках; не допускати невинновданого розриву таблиць (1.1; 1.6-1.9; 2.2-2.5; 2.8; 2.11; 2.12; 3.1-3.4; 3.6; 3.7).

3. Додаткових пояснень потребує:

- порядок використання наступних понять: «*публічне управління протидією рейдерству*» – «*антирейдерська політика*» – «*публічна політика у сфері протидії рейдерству*» (с. 1, 2); «*публічно-управлінські механізми*» – «*механізми публічного управління*» – «*механізми реалізації публічної політики*» – «*антирейдерські механізми*» (с. 12, 19); «*воєнний період*» – «*правовий режим воєнного стану*» (с. 20); «*ефективність*» – «*результативність*» (с. 2...); «*тенеза*» – «*еволюція*» (с. 2); «*інституціональний механізм*» – «*інституційний механізм*» (с. 81-83); «*цифрова трансформація механізмів*» – «*цифровий механізм*» (с. 20, 88);

- фактичне «*прирівнювання*» окремих елементів публічної політики: «*превентивні механізми*» й «*відновлювально-компенсаційні інструменти*» (с. 14);

- у вступі наведено список науковців (с. 15-17), які досліджували різні аспекти за проблематикою дисертації, але відсутні конкретні посилання на публікації у списку використаних джерел (с. 190-207); дисертаційне дослідження збагатив би огляд новітніх наукових публікацій за даною проблематикою, які присвячено, зокрема, особливостям реалізації відповідної публічної політики під час правового режиму воєнного стану та у післявоєнний період;

- відсутність у елементах наукової новизни (рубрика «отримали подальший розвиток» сутності понять: «*публічне управління у сфері протидії рейдерству*», «*механізми публічного управління протидією рейдерству*» (с. 61);

- наявність у списку використаних джерел лише 2 публікацій дисертанта, хоча результати цього дослідження було висвітлено у 8 публікаціях, з яких 5 – наукові статті;

- відсутність чіткого розмежування особливостей (відмінностей) механізмів реалізації публічної політики протидії рейдерству у довоєнний період (с. 18), під час правового режиму воєнного стану та у післявоєнний період (с. 12...);

- відсутність авторського тлумачення поняття «*цифровий механізм*» (с. 20);

- формулювання «*об'єкт дослідження як процес публічного управління у сфері протидії рейдерству*» (с. 19) можна замінити (як варіант) на «*механізми публічного управління бізнес-процесами*»; щодо предмета дослідження (механізми публічного управління протидією рейдерству в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції України) (с. 19), то традиційно його ототожнюють з темою

дисертаційного дослідження, а саме «*Механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні*»;

- взаємозв’язок «*інституційної архітектури*» (хоча коректніше, інституціональної..., бо мова не йде про структуру чинної нормативно-правової бази) та «*упровадженням цифрових технологій*» (с. 19), хоча більше стосується організаційного (техніко-технологічного) механізмів реалізації відповідної публічної політики;

- обрано фокус на п’яти взаємодоповнюючих стандартах, тоді як наведено лише чотири (*GDPR, eIDAS, директиви про корпоративне право та превентивну реструктуризацію*) (с. 22);

- наявність згадки про довідки про впровадження із Лозівської міської ради Харківської області та Зачепилівської селищної ради (с. 211) на тлі практичної цінності результатів даного дисертаційного дослідження для органів публічного управління усіх рівнів (с. 25-26);

- наведення у якості «ключових викликів» (с. 95) фактично «пріоритетні напрями реалізації відповідної політики» (с. 95-96);

- розміщення переліку «ключових напрямів удосконалення механізму...» (с. 97-98) у § 2.1, хоча традиційно подібні пропозиції розміщують у третьому розділі дисертаційного дослідження.

4. Дискусійними є окремі твердження, а саме: «*розробка адаптивних механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству, здатних трансформуватися...*» (с. 15), оскільки ці механізми трансформуються не самостійно, а завдяки зовнішньому впливу (вдосконаленню) у межах реалізації відповідної публічної політики; «*здійснити концептуалізацію моделей протидії рейдерству...*» (с. 18), хоча, радше за все, мова йде про «узагальнення концепцій...»; «оцінити потенціал... механізму...» (с. 18), тоді як фактично в § 2.2 мова йде про особливості цього механізму та результативність його застосування; «*в умовах інституційної турбулентності...*» (с. 20), тобто невпорядкованої та хаотичної зміни «правового поля»; використання терміну «*екосистема*» (с. 231).

5. Для посилення змістовного наповнення дисертаційного дослідження варто було більше уваги приділити такому:

- конкретизації взаємозв’язку між «традиційними» (адміністративні, економічні, організаційні, правові, соціальні та запропонованими дисертантом (превентивні, оперативно-реактивні, відновлювально-компенсаційні, цифрові організаційно-інформаційні) (с. 70-71, 80-83; 99; 161) механізмами реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству.

6. Для посилення практичної її значущості слід було розширити перелік уповноважених органів публічного управління, де було впроваджено основні результати дисертаційного дослідження (с. 24).

Проте вищенаведені зауваження та дискусійні положення суттєво не знижують загальну наукову цінність дисертаційного дослідження.

Загальний висновок. Дисертаційна робота Кузьменко Тетяни Миколаївни на тему «Механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні» є самостійним, завершеним, логічним науковим дослідженням, що вирішує важливу проблему у спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Проведено детальне наукове обґрунтування та розробку практичних рекомендацій для подальшого вдосконалення механізму реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні. Дисертація характеризується новизною одержаних результатів і висновків, має теоретичне й практичне значення та відповідає вимогам Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії (постанова Кабінету Міністрів України від 06 березня 2019 р. № 167), а її автор – Кузьменко Тетяна Миколаївна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

професор кафедри громадського здоров'я
та управління охороною здоров'я,
Харківський національний медичний університет,
Міністерство охорони здоров'я України
д.держ.упр., професор

О.А. Мельниченко

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 08:03:37 13.07.2025

Назва файлу з підписом:

2025_07_28=_PhD_281_Кузьменко_Тетяна_Миколаївна_ХНУ_Каразіна_Величко.doc.p7s

Розмір файлу з підписом: 101.8 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису:

2025_07_28=_PhD_281_Кузьменко_Тетяна_Миколаївна_ХНУ_Каразіна_Величко.doc

Розмір файлу без підпису: 84.5 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: МЕЛЬНИЧЕНКО ОЛЕКСАНДР АНАТОЛІЙОВИЧ

П.І.Б.: МЕЛЬНИЧЕНКО ОЛЕКСАНДР АНАТОЛІЙОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 2508513657

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 08:03:37 13.07.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000FFCE4D01CC6F2E06

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.02.05 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна
професору **Ігорю ДУНАЄВУ**
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

Рецензія

офіційного рецензента, доктора наук з державного управління, професора, професора кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна **Бульби Володимира Григоровича** на дисертацію Кузьменко Тетяни Миколаївни «Механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

Обґрунтування вибору теми дослідження.

Представлене до рецензування дослідження Кузьменко Т.М. щодо механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству набуває актуальності в контексті системної трансформації інституційної архітектури української держави під впливом воєнних викликів та євроінтеграційних процесів. Рейдерство як соціально-економічний феномен є індикатором якості інституційного середовища, що регулює відносини власності, і водночас каталізатором деградації довіри до державних інститутів. Інституційна теорія Дугласа Норта та Олівера Вільямсона переконливо демонструє, що ефективність економічної системи прямо залежить від якості інститутів, що забезпечують захист прав власності та виконання контрактів. В українських реаліях слабкість цих інститутів проявляється не лише у високому рівні рейдерської активності, але й у формуванні специфічної економічної поведінки, коли суб'єкти господарювання вимушені витрачати непропорційно великі ресурси на неформальний захист своїх активів замість інвестування у розвиток виробництва.

Інституційна слабкість системи захисту прав власності створює порочне коло: недовіра інвесторів призводить до зниження економічної активності, скорочення податкових надходжень та обмеження ресурсів держави для зміцнення правоохоронних та судових інститутів, що, в свою чергу, ще більше послаблює захист прав власності. Ця інституційна пастка особливо небезпечна в умовах воєнного стану, коли держава змушена перерозподіляти ресурси на користь оборони, потенційно послаблюючи цивільні інститути. Водночас війна створює і унікальні можливості для інституційних реформ, оскільки такі обставини легітимізують майже радикальні зміни, які в мирний час могли б зустріти значний опір з боку груп інтересів.

Європейська інтеграція висуває додаткові вимоги до гармонізації української системи захисту прав власності з європейськими стандартами, включаючи директиви щодо корпоративного управління, превентивної реструктуризації та цифрової ідентифікації. Це потребує не косметичних змін у законодавстві, а переосмислення підходів до публічної політики на основі принципів субсидіарності, пропорційності та ефективності, закладених у Лісабонському договорі.

Враховуючи вищезазначене, тема дисертації «Механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні», є актуальною, науково значущою та має значний практичний потенціал для сприяння соціально-економічному розвитку країни.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційну роботу виконано в межах науково-дослідної роботи Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна «Організаційно-правовий механізм модернізації публічного управління відповідно до стандартів «Good Governance» (№ 0120U105739), виконуваної на кафедрі права, національної безпеки та європейської інтеграції. Участь здобувача у якості позаштатного молодшого наукового співробітника забезпечила не лише методологічну основу дослідження, але й практичну

апробацію основних ідей через підготовку рекомендацій щодо понятійного апарату та механізмів публічного управління протидією рейдерству.

Характеристика основних положень роботи.

Дисертаційне дослідження Кузьменко Тетяни Миколаївни представляє собою фундаментальну наукову працю, присвячену розв'язанню актуального науково-прикладного завдання формування ефективної публічної політики протидії рейдерству в умовах інституційних трансформацій воєнного та післявоєнного періоду. Робота характеризується чіткою структурною організацією та логікою викладу: складається зі вступу, трьох розділів (дев'ять параграфів), висновків, списку використаних джерел та восьми додатків. Методологічна основа дослідження інтегрує міждисциплінарний, багаторівневий та інструментальний підходи, поєднуючи системний аналіз, інституційний аналіз, порівняльний метод, синергетичний підхід та цифровий аналіз.

Перший розділ роботи присвячений розробці теоретико-методологічних засад дослідження механізмів реалізації публічної політики протидії рейдерству. Авторка здійснює ґрунтовний аналіз генези та еволюції поняття рейдерства, демонструючи його трансформацію від простих схем недружніх поглинань до складних стратегій з використанням правових колізій, цифрових технологій та інформаційного впливу. Розроблено комплексну типологію рейдерства за чотирма критеріями класифікації, що враховує сучасні форми цифрового та гібридного рейдерства. Значну увагу приділено систематизації механізмів реалізації публічної політики, які структуровано за темпоральним принципом на превентивні, оперативно-реактивні, відновлювально-компенсаційні та системно-координаційні. Виявлено шість ключових закономірностей функціонування цих механізмів, включаючи залежність між якістю політичного процесу та соціально-економічними результатами. Окремий параграф присвячений концептуалізації моделей протидії рейдерству, де проаналізовано еволюцію від радянської патерналістської через транзитивну та європейську регуляторну до сучасної цифрової

парадигми. Обґрунтовано, що цифрова модель створює можливості для «технологічного стрибка» в розвитку механізмів захисту власності, компенсуючи інституційну слабкість технологічними рішеннями.

Другий розділ дисертації має аналітичний характер і присвячений діагностиці сучасного стану функціонування механізмів протидії рейдерству в Україні. Проведено системний аналіз інституційно-правового механізму, який виявив критичні недоліки: тривалий розгляд судових справ (427 днів), низьку результативність розгляду скарг (28,52% задоволених), недостатню спеціалізацію суддів та слабку координацію між органами. Детально досліджено організаційно-інформаційний механізм у контексті цифрової трансформації, де встановлено контраст між декларованими цілями цифровізації та реальними можливостями системи. Особливу увагу приділено аналізу кібератаки на реєстри Міністерства юстиції 19 грудня 2024 року, яка продемонструвала фундаментальну вразливість цифрової інфраструктури та необхідність створення стійких систем. Проведено порівняльний аналіз соціокультурних передумов рейдерства в Україні та інших країнах, виявлено ключові ментальні бар'єри: правовий нігілізм, толерантність до корупції, патерналістські очікування. Аналіз міжнародного досвіду показав ефективність комплексних підходів, що поєднують технологічні рішення з культурними трансформаціями. На основі емпіричних даних обґрунтовано висновок про необхідність системної модернізації існуючих механізмів та створення принципово нової архітектури протидії рейдерству.

У третьому розділі роботи представлено розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів реалізації публічної політики протидії рейдерству. Обґрунтовано Концепцію Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству (АІСПР), яка вперше пропонує системне рішення для умов високої невизначеності. Система базується на п'яти принципах: модульності та адаптивності для гнучкого реагування на зміни; інтеграції «знизу вгору» та «згори вниз» для забезпечення координації; цифровій основі як гаранту незворотності трансформацій; «множинній ешелонованості» для

створення резервних механізмів; євроінтеграційній синхронізації для гармонізації зі стандартами ЄС. Розроблено багаторівневу архітектуру АІСПР, що включає п'ять рівнів взаємодії від стратегічного до партнерського. Для підвищення практичної цінності системи запропоновано синхронну оптимізацію двох ключових механізмів: цифрового механізму раннього попередження та блокування (ЦМРПБ) і інституційно-правового механізму посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя (ПМВСП). Детально розроблено питання імплементації європейських стандартів через селективну пріоритизацію п'яти правових інструментів ЄС за принципом «раннього врожаю». Запропоновано механізми забезпечення незворотності трансформацій через створення «точок неповернення» на технологічному, інституційному та соціальному рівнях. Розділ завершується практичними рекомендаціями щодо поетапного впровадження системи з урахуванням особливостей післявоєнного відновлення України.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Дисертаційна робота Кузьменко Т.М. вирізняється високим рівнем наукової аргументації та методологічної строгості. Обґрунтованість наукових положень забезпечується комплексним використанням сучасних методів дослідження, що адекватно відповідають складності та багатовимірності досліджуваного об'єкта. Авторка демонструє глибоке розуміння теоретичних засад публічної політики, спираючись на фундаментальні праці як вітчизняних, так і зарубіжних учених, що створює міцну концептуальну основу для власних наукових розробок.

Достовірність результатів підтверджується емпіричним аналізом. Особливу цінність має аналіз функціонування українських антирейдерських інституцій, проведений на основі офіційної статистики та документальних матеріалів. Використання конкретних кількісних показників (зокрема, аналіз діяльності Офісу протидії рейдерству з 2020 по 2024 роки) надає висновкам необхідної емпіричної ваги та переконливості. Критичний аналіз кібератаки на

реєстри Міністерства юстиції демонструє актуальність дослідження та глибоке розуміння автором сучасних викликів.

Наукова новизна дисертації має багаторівневий характер та проявляється як у теоретичних концептуалізаціях, так і в практичних розробках. На фундаментальному рівні вперше створено цілісну теорію адаптивних інтегрованих систем протидії рейдерству, що синтезує досягнення різних наукових дисциплін. Концептуальні принципи функціонування АІСПР (модульність, інтеграція, цифрова основа, ешелонованість, євросинхронізація) є оригінальними та не мають прямих аналогів у науковій літературі. Особливо інноваційним є підхід до забезпечення незворотності трансформацій через створення «точок неповернення» на різних рівнях системи.

Методологічний внесок автора полягає в розробці багаторівневого підходу до аналізу механізмів публічної політики, що дозволяє здійснювати комплексне дослідження від мікрорівня організацій до мегарівня міжнародної співпраці. Удосконалена типологія рейдерства та соціокультурних бар'єрів створює понятійний апарат для подальших досліджень у цій галузі. Прикладна новизна проявляється у розробці конкретних механізмів та інструментів, які можуть бути безпосередньо впроваджені в практику органів публічної влади.

Обґрунтованість рекомендацій підкріплюється їх узгодженістю з європейськими стандартами та кращими світовими практиками. Автор переконливо демонструє практичну застосовність запропонованих рішень через детальний аналіз можливостей та обмежень їх імплементації в українських умовах.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження.

1. Результати дисертаційного дослідження мають практичну цінність для трансформації системи публічного управління України в умовах післявоєнного відновлення. Центральним практичним досягненням є розроблення концептуальної моделі АІСПР, яка може служити основою для створення національної стратегії протидії рейдерству та розробки відповідних

державних програм. Система має модульну архітектуру, що дозволяє поетапне впровадження з урахуванням ресурсних обмежень та інституційних можливостей.

2. Конкретні механізми, запропоновані автором, мають безпосереднє застосування у діяльності ключових державних інституцій. Цифровий механізм раннього попередження може бути інтегрований у роботу Міністерства цифрової трансформації для створення загальнодержавної системи моніторингу загроз правам власності. Інституційно-правовий механізм спеціалізованого правосуддя може стати основою для реформування судової системи у сфері корпоративних спорів та захисту прав інвесторів.

3. Європейський аспект дослідження має критичне значення для процесів євроінтеграції України. Запропонований підхід до селективної імплементації стандартів ЄС через пріоритизацію п'яти ключових правових інструментів може суттєво прискорити гармонізацію українського законодавства та наближення до європейських норм. Це особливо важливо в контексті отримання статусу кандидата на членство в ЄС та подальших переговорів про вступ.

4. Результати дослідження мають значення для залучення міжнародних інвестицій у період відновлення, оскільки надійний захист прав власності є базовою умовою для інвестиційної діяльності. Впровадження запропонованих механізмів може значно підвищити довіру міжнародних донорів та приватних інвесторів, що є критично важливим для успішного економічного відновлення країни.

Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертаційна робота Кузьменко Тетяни Миколаївни демонструє повну відповідність усім встановленим вимогам до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Структурна організація дослідження відповідає академічним стандартам і забезпечує логічну послідовність викладу матеріалу від концептуальних засад до практичних рекомендацій.

Обсяг роботи (223 сторінки основного тексту) є оптимальним для ґрунтового розкриття заявленої проблематики, а наявність значної кількості таблиць (29), рисунків (2) та додатків (8) свідчить про ретельну емпіричну роботу та комплексність дослідження.

Бібліографічна база дослідження (158 джерел з переважанням англomовних публікацій) відповідає сучасним міжнародним стандартам наукових досліджень і демонструє глибоке ознайомлення автора з новітніми тенденціями у світовій науці. Особливо важливим є використання первинних джерел – документів міжнародних організацій, аналітичних звітів, статистичних даних, що підтверджує високий рівень наукової культури дослідника. Оформлення роботи повністю відповідає вимогам чинного законодавства, зокрема Наказу МОН України від 12.01.2017 № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» та постанові Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 «Порядок присудження доктора філософії».

Усі посилання оформлені коректно, цитування здійснено з дотриманням авторських прав, власні ідеї автора чітко розмежовані від запозичених.

Наукова новизна структурована відповідно до встановлених вимог через категорії «вперше», «удосконалено», «дістало подальшого розвитку», що дозволяє чітко ідентифікувати рівень та характер наукового внеску. Апробація результатів здійснена належним чином через публікації у фахових виданнях та участь у наукових конференціях.

Робота повністю готова до публічного захисту та цілком відповідає критеріям присудження ступеня доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування.

Стиль викладу матеріалу науковий, логічний, виважений та зрозумілий.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації.

Незважаючи на загальну високу наукову та практичну цінність дослідження Т.М. Кузьменко, вважаю за необхідне звернути увагу на такі

деякі дискусійні положення.

1. Дисертантка дуже оптимістично оцінює перспективи впровадження АІСПР, але недостатньо аналізує політичні ризики і ризики від супротиву змінам. Досвід попередніх реформ в Україні показує, що навіть найкращі ініціативи можуть бути заблоковані через опір зацікавлених груп, зміну політичного керівництва чи популістські рішення. Бажано було б детальніше проаналізувати політичну економію протидії рейдерству: хто виграє від існуючої системи, які групи можуть чинити опір змінам, як забезпечити стійку політичну коаліцію на підтримку реформ.

2. У третьому розділі авторка пропонує створення Національної комісії з протидії рейдерству і розглядає її як своєрідний механізм забезпечення ефективної міжвідомчої координації. Але український досвід свідчить про складність координації між різними органами влади через відомчі інтереси, дублювання повноважень, конфлікти компетенцій. Тому, доцільно розробити інституційний дизайн такої Комісії: її статус, повноваження, механізми прийняття рішень, відповідальність. Важливо передбачити чіткий розподіл функцій між Комісією, Офісом протидії рейдерству, правоохоронними органами. Також варто запропонувати механізми вирішення міжвідомчих конфліктів та забезпечення виконання рішень Комісії.

3. У другому і третьому розділах роботи авторка акцентує увагу на технологічних рішеннях (блокчейн, штучний інтелект), але недостатньо розглядає питання їх суспільної легітимності. Автоматичне блокування транзакцій, алгоритмічне прийняття рішень можуть сприйматися як обмеження прав громадян. Необхідно детальніше проаналізувати баланс між ефективністю державних впливів та забезпеченням прав людини, розглянути механізми оскарження автоматичних рішень, гарантії від зловживань. Рекомендую розробити етичні принципи використання АІ в протидії рейдерству, процедури громадського контролю за алгоритмами. Важливо забезпечити прозорість технологічних рішень та можливість їх аудиту незалежними експертами.

4. Хоча авторка згадує про партнерський рівень АІСПР, роль громадянського суспільства розкрита недостатньо. В українських реаліях саме громадські організації часто виступають драйверами антикорупційних реформ та захисту прав власності. Варто детальніше розробити механізми залучення громадськості: участь в моніторингу системи, громадські ради при Національній комісії, механізми громадських розслідувань. Особливо важливою є роль журналістів-розслідувачів у викритті рейдерських схем. Рекомендую запропонувати створення громадської платформи моніторингу рейдерства з можливістю подання повідомлень про порушення.

Вищевказані зауваження не носять принципового характеру і не ставлять під сумнів ні наукової новизни, ні практичної цінності отриманих Т.М. Кузьменко результатів. Вони покликані лише бажанням окреслити напрямки, в яких авторка може продовжити дослідження в майбутньому, збагачуючи і поглиблюючи його.

Загальні висновки щодо дисертаційної роботи.

Представлена Кузьменко Тетяною Миколаївною дисертація «Механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні» (для здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування») є завершеною науковою працею. Дисертація містить наукову новизну та практичну цінність. В дисертації відсутні порушення академічної доброчесності.

Структура та зміст дистанційної роботи повною мірою розкриває тему наукового дослідження та відповідає спеціальності. Дисертація відповідає вимогам наказу МОН України №40 від 12.01.2017р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій», постанові Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.2022р. «Порядок присудження доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії». Структурно й змістовно дослідження відповідає вимогам відомчих документів, а Кузьменко Тетяна Миколаївна цілком заслуговує на присудження наукового ступеня доктора

філософії у галузі публічного управління та адміністрування.

Офіційний рецензент,

доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри права,
національної безпеки та європейської
інтеграції ННІ «Інститут державного
управління» Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна

Володимир БУЛЬБА

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 20:06:53 12.07.2025

Назва файлу з підписом: Рецензія_Бульба,_Кузьменко.pdf
Розмір файлу з підписом: 288.1 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Рецензія_Бульба,_Кузьменко.pdf
Розмір файлу без підпису: 254.2 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БУЛЬБА ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

П.І.Б.: БУЛЬБА ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 1943900991

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 22:06:51 12.07.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000DDA567011B845606

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підписаний PDF-файл (PAdES)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (PAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.02.05 13:00

Голові разової
спеціалізованої вченої ради
Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна
професору Ігорю ДУНАЄВУ
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

Рецензія

офіційного рецензента – доцента кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, доцента, кандидата історичних наук **Мелякова Антона Володимировича** на дисертаційну роботу Кузьменко Тетяни Миколаївни «Механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Обґрунтування вибору теми дослідження.

Актуальність дисертаційного дослідження Тетяни Кузьменко обумовлена «зближенням» декількох трансформаційних процесів, що змінюють ландшафт публічної політики і проявляються у давній проблемі рейдерства. Цифрові зміни у сфері публічного управління створює унікальну можливість для впровадження принципово нових підходів до захисту прав власності на основі блокчейн-технологій, штучного інтелекту та систем раннього попередження.

Четверта промислова революція не просто модернізує існуючі управлінські процеси, а формує нову парадигму взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством через створення децентралізованих, прозорих та автоматизованих систем контролю. Технології розподіленого реєстру дозволяють створити незмінні записи про права власності, смарт-контракти автоматизують виконання угод, а аналітика великих даних забезпечує виявлення аномальних патернів поведінки у режимі реального часу.

Водночас еволюція рейдерських практик у напрямку гібридних та кіберформ вимагає адекватної відповіді з боку системи публічного управління. Сучасні рейдери активно використовують кіберінструменти для атак на

електронні реєстри, соціальну інженерію для маніпулювання процедурами, а також міжнародні фінансові схеми для приховування незаконно отриманих активів. Традиційні механізми протидії, розроблені для «аналогової» епохи, виявляються недостатньо ефективними проти сучасних цифрових загроз. Це створює «вікно вразливості», коли швидкість технологічних змін перевищує адаптивні можливості інституційної системи. Кібератака на реєстри Міністерства юстиції України у грудні 2024р. продемонструвала критичну важливість створення стійких цифрових екосистем, здатних не лише протистояти атакам, але й швидко відновлюватися після них.

Для України, яка прагне стати частиною європейського економічного простору та залучити сотні мільярдів доларів на післявоєнне відновлення, впровадження інноваційних механізмів публічної політики протидії рейдерству є не просто бажаним, а критично необхідним кроком для забезпечення технологічного суверенітету, інвестиційної привабливості та довіри міжнародних донорів і приватних інвесторів. Безумовно, така технологічна стійкість має поєднуватися із незалежною судовою системою та ефективним публічним управлінням.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження відповідає тематиці фундаментальної науково-дослідної роботи «Організаційно-правовий механізм модернізації публічного управління відповідно до стандартів «Good Governance» (№ 0120U105739), що виконувалася на кафедрі. Участь здобувачки у якості позаштатного молодшого наукового співробітника забезпечила не лише методологічну основу дослідження, але й практичну апробацію основних ідей через підготовку рекомендацій щодо понятійного апарату та механізмів публічного управління протидією рейдерству. Тематика роботи корелює з державними програмами цифровізації та євроінтеграції, що підвищує її практичну значущість. Особливо важливим є зв'язок дослідження з процесами післявоєнного відновлення України, адже питання захисту прав власності стане

критично важливим для залучення міжнародних інвестицій. Інтеграція проблематики протидії рейдерству в контекст стандартів належного врядування відповідає сучасним тенденціям розвитку науки про публічне управління та сприяє формуванню комплексного підходу до вирішення складних управлінських проблем.

Характеристика основних положень роботи.

Дисертація відзначається чіткою структурною організацією та послідовністю викладу матеріалу. Обсяг роботи (223 сторінки основного тексту) є оптимальним для розкриття заявленої тематики, а наявність значної кількості таблиць (29) та додатків (8) свідчить про ґрунтовну емпіричну базу дослідження. Список літератури (158 джерел з переважанням англomовних) демонструє широкий науковий кругозір автора та врахування сучасних міжнародних тенденцій.

Центральна ідея дисертації про необхідність фундаментальної трансформації інституційної архітектури через цифрові технології та зміну ментальності є актуальною та інноваційною. Методологічний інструментарій охоплює як класичні підходи (системний, діалектичний), так і сучасні методи (синергетичний підхід, цифровий аналіз), що забезпечує адекватність дослідницьких засобів складності об'єкта вивчення. Перший розділ створює потужну теоретичну основу через аналіз еволюції понять та концептуальних моделей (параграф 1.2.). Авторка доречно приділила належну увагу тим конкретно-історичним обставинам (параграф 1.3.) в яких відбувалося формування певних правових та управлінських традицій щодо антирейдерської діяльності.

Другий розділ вирізняється глибиною аналітичного дослідження сучасного стану системи протидії рейдерству в Україні. В ньому охарактеризовано сильні та слабкі сторони низки чинних механізмів реалізації обраного напрямку публічної політики (параграфи 2.1. та 2.2.). Особливе зацікавлення викликає параграф 2.3., що висвітлює такі малодосліджені

аспекти як ментальні та соціокультурні перешкоди на шляху впровадження антирейдерських ініціатив.

Третій розділ демонструє практичну спрямованість через розробку конкретних рекомендацій та механізмів імплементації, центральне місце серед яких відведено Адаптивній інтегрованій системі протидії рейдерству (АІСПР). Показово, що авторка не лише пропонує до впровадження цей перспективний інструмент (параграф 3.1.), але й відразу наголошує на потенційних перевагах його використання в процесі відбудови України (параграф 3.2.). Оскільки непересічне значення під час відбудови матиме підтримка іноземних партнерів нашої держави, авторка доречно завершує власне дослідження аналізом перспектив впровадження кращих зразків іноземного досвіду протидії рейдерству (параграф 3.3.), без урахування якого процес відновлення економіки повоєнної України буде значно тривалішим та болючішим.

Найважливіші наукові результати, що містяться в дисертації.

Рецензована дисертація Кузьменко Т.М. вирізняється актуальністю, міждисциплінарним підходом та помітним науковим внеском у галузь публічного управління та права. Науковий доробок цієї дисертації характеризується достатнім рівнем інноваційності та практичної застосовності. Головним досягненням є створення концептуальної моделі АІСПР, яка вперше пропонує комплексне рішення для умов невизначеності. П'ять принципів функціонування системи (модульність, інтеграція, цифрова основа, ешелонованість, євросинхронізація) створюють міцний фундамент для практичної реалізації. Інноваційним є підхід до забезпечення незворотності трансформацій через «точки неповернення» – технологічні, інституційні, соціальні та організаційні механізми. Значним внеском є обґрунтування синхронної оптимізації цифрового та інституційно-правового механізмів, що забезпечує п'ятирівневу архітектуру взаємодії та ефективність навіть при обмежених ресурсах.

Удосконалення типології соціокультурних бар'єрів через ієрархічну

структуру та стратегії подолання створює теоретико-методологічне підґрунтя для позитивних впливів на окремі складові економічних поглядів населення. Інноваційний підхід до імплементації європейських стандартів через селективну пріоритизацію п'яти ключових інструментів ЄС може підвищити ефективність євроінтеграційних процесів. Теоретичні здобутки включають розвиток багатокритеріальної класифікації рейдерства, удосконалення методологічних засад міждисциплінарного аналізу та обґрунтування взаємозв'язку між еволюцією моделей протидії та трансформацією інституційного середовища.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність і новизна

Наукові положення і висновки, представлені в дисертації, справляють враження добре обґрунтованих і переконливих. Теоретичні положення дослідження базуються на широкій джерельній базі, що включає фундаментальні праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, сучасні наукові публікації у провідних міжнародних виданнях, аналітичні матеріали авторитетних міжнародних організацій. Авторка демонструє розуміння складності досліджуваного феномену, застосовуючи міждисциплінарний підхід, що поєднує досягнення теорії публічного управління, інституційної економіки, політичної науки та інформаційних технологій.

Методологічна строгість дослідження проявляється у комплексному використанні взаємодоповнюючих методів аналізу. Системний підхід забезпечує цілісне розуміння механізмів реалізації публічної політики, інституційний аналіз розкриває особливості функціонування формальних та неформальних інститутів, синергетичний підхід дозволяє дослідити адаптивні властивості складних систем. Компаративістський аналіз міжнародного досвіду надає необхідного порівняльного контексту для оцінки українських реалій. Достовірність емпіричних результатів забезпечується використанням офіційних статистичних даних, документальних джерел, результатів

моніторингу, проведених авторитетними організаціями.

Наукова новизна дослідження має фундаментальний характер та проявляється на кількох рівнях наукового знання. На онтологічному рівні вперше концептуалізовано феномен адаптивних інтегрованих систем протидії рейдерству як особливого класу складних соціальних систем, здатних до самоорганізації та еволюції в умовах невизначеності. На епістемологічному рівні розроблено нову методологію багаторівневого аналізу механізмів публічної політики, що дозволяє здійснювати комплексне дослідження від мікрорівня індивідуальних організацій до мегарівня глобальних процесів. На праксеологічному рівні створено практичні інструменти та механізми, що можуть бути безпосередньо впроваджені для вирішення актуальних проблем захисту прав власності.

Особливо інноваційними є концептуальні принципи функціонування АІСПР, зокрема ідея «множинної ешелонованості» та механізми забезпечення незворотності трансформацій через створення «точок неповернення». Ці концепції не поширені у науковій літературі і становлять оригінальний теоретичний внесок автора. Обґрунтованість практичних рекомендацій підтверджується їх узгодженістю з міжнародними стандартами, врахуванням специфіки українського контексту та реалістичністю імплементації в умовах ресурсних обмежень. При цьому важливо, що авторка не ідеалізує запропоновану концепцію, чітко наголошуючи (параграфи 3.2. та 3.3.), що її реальне впровадження потребуватиме вдосконалення низки механізмів державного управління, ретельно досліджених нею в роботі (параграфи 2.1. та 2.2.). Підтвердженням новизни і значущості роботи є і те, що дисертаційні напрацювання вже отримали схвальну оцінку наукової спільноти. Зокрема, автор має низку публікацій за темою дослідження, а також позитивні відгуки від установ, де проводилося впровадження.

Практична значущість результатів дисертаційного дослідження

Практична цінність дисертаційного дослідження є високою та має

стратегічне значення для модернізації системи публічного управління України. Розроблена концепція АІСПР може служити концептуальною основою для формування державної політики у сфері захисту прав власності та стати фундаментом для розробки відповідних національних стратегій та програм. Модульна архітектура системи дозволяє гнучку адаптацію до різних сценаріїв розвитку.

Конкретні механізми, розроблені в дисертації, мають безпосереднє практичне застосування. Цифровий механізм раннього попередження може революціонізувати систему моніторингу загроз правам власності, створюючи можливості для превентивного реагування замість традиційного реактивного підходу. Інституційно-правовий механізм спеціалізованого правосуддя може стати основою для кардинального реформування судової системи у сфері корпоративних спорів, значно скоротивши терміни розгляду справ та підвищивши якість судових рішень.

Результати дослідження мають ключове значення для євроінтеграційних процесів. Запропонований підхід до селективної імплементації європейських стандартів може суттєво прискорити адаптацію українського законодавства до норм ЄС, що є необхідною умовою для успішного завершення переговорів про членство. Особливо цінним є фокус на п'яти ключових правових інструментах ЄС, що дозволяє оптимізувати ресурси та досягти максимального ефекту за мінімальних витрат.

Стратегічне значення дослідження проявляється у його потенціалі для залучення міжнародних інвестицій у період післявоєнного відновлення. Надійний захист прав власності є базовою передумовою для інвестиційної діяльності, і впровадження запропонованих механізмів може кардинально змінити інвестиційний клімат України, підвищивши її привабливість для міжнародного капіталу.

Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертаційна робота Кузьменко Тетяни Миколаївни достатньо відповідає

формальним та змістовним вимогам, встановленим для кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Структурна організація дослідження не викликає зауважень та відповідає належним академічним практикам: вступ містить усі необхідні компоненти (обґрунтування актуальності, формулювання мети та завдань, визначення об'єкта та предмета, характеристику методів, розкриття наукової новизни та практичної значущості), три розділи забезпечують логічну послідовність від теоретичних засад до практичних рекомендацій, висновки узагальнюють основні результати та окреслюють перспективи подальших досліджень. Обсяг роботи (223 сторінки основного тексту з 29 таблицями, 2 рисунками та 8 додатками) є оптимальним для ґрунтовного розкриття складної багатоаспектної проблематики.

Наукова література, використана в дослідженні (158 джерел з переважанням англomовних публікацій), відповідає чинним стандартам та демонструє глибоке ознайомлення автора з сучасним станом розвитку науки у досліджуваній галузі. Особливо цінним є використання первинних джерел – документів міжнародних організацій, офіційних статистичних даних, нормативно-правових актів, що забезпечує високу достовірність емпіричної бази дослідження. Оформлення роботи відповідає вимогам чинного законодавства України, зокрема Наказу МОН України від 12.01.2017 № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» (у редакції від 12.07.2019 р.) та постанові Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 «Порядок присудження доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради».

Академічна доброчесність дотримана на достатньому рівні: перевірка не виявила ознак плагіату, самоплагіату, фальсифікації. Усі запозичення належно атрибутовані, цитування здійснено з дотриманням авторських прав, власні ідеї автора чітко розмежовані від запозичених матеріалів. Наукова новизна структурована відповідно до встановлених вимог ВАК через традиційні

категорії різних рівнів внеску, що дозволяє точно ідентифікувати характер та масштаб наукових досягнень. Апробація результатів здійснена на належному рівні через публікації у профільних фахових виданнях та активну участь у наукових конференціях. Дисертація повністю готова до публічного захисту та відповідає всім критеріям присудження ступеня доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації

Рецензент не має суттєвих зауважень до наукового рівня та змісту роботи, проте варто відмітити кілька моментів, врахування яких могло б зробити дослідження ще більш повним:

1) Дисертантка детально описує технологічні та інституційні компоненти АІСПР (параграф 3.1. та 3.2.), але приділяє мало уваги людському фактору, хоча і наголошує на його важливості (параграф 2.3.). Успіх запропонованих змін дуже залежить від наявності кваліфікованих кадрів: ІТ-спеціалістів для підтримки цифрових систем, юристів з розумінням блокчейн-технологій, суддів зі спеціалізацією на рейдерстві. Відповідно, вважаю, що до цього було б додати (у відповідному додатку) авторську розроблену комплексну програму чи стратегію кадрового забезпечення: аналіз потреб у спеціалістах, програми навчання та перепідготовки, механізми залучення та утримання талантів. Особливо важливим є питання конкурентної оплати праці для ІТ-фахівців у державному секторі. Рекомендую також розглянути можливості державно-приватного партнерства в кадровому забезпеченні.

2) Авторка пропонує поетапне впровадження АІСПР через пілотні проєкти, але не розглядає типові проблеми масштабування (параграф 3.2.). Український досвід показує, що успішні пілоти часто не вдається поширити на всю країну через опір на місцях, брак ресурсів, відмінності в інституційній спроможності, а на даний час цьому перешкоджає і повномасштабна війна. Доцільно розробити чітку стратегію масштабування: критерії вибору пілотних регіонів/секторів, механізми трансферу кращих практик, адаптація до місцевих

умов. Важливо передбачити гнучкість системи для врахування регіональної специфіки при збереженні єдиних стандартів. Також варто запропонувати систему мотивації для регіонів-лідерів та підтримки для менш успішних.

3) Авторка фокусується на необхідних змінах, але недостатньо аналізує існуючі правові перешкоди, хоча і аналізує їх в роботі (параграф 2.1.). Впровадження блокчейн-реєстрів, автоматичного блокування транзакцій, використання AI в судочинстві може суперечити чинному законодавству. Необхідно провести детальний правовий аудит, виявити конкретні норми, що потребують зміни. Рекомендую розробити покроковий план законодавчих змін з урахуванням процедур та строків проходження в парламенті. Особливу увагу варто приділити конституційним аспектам запропонованих новацій. Також доцільно проаналізувати судову практику щодо використання електронних доказів та цифрових технологій.

4) В дисертації доволі оптимістично оцінено сильні сторони цифровізації, але недостатньо розглянуто етичні та безпекові виміри цієї проблеми. Використання AI для виявлення рейдерських схем, автоматизація прийняття рішень породжують питання справедливості, прозорості, підзвітності алгоритмів та, в решті решт – контролю з боку людини. Відповідно, вважаю, що можна розробити проект етичного кодексу використання цифрових технологій в АІСПР для застосування в господарській тематиці, механізми запобігання дискримінації, гарантії людського контролю над критичними рішеннями. Рекомендую створити Етичну раду при Національній комісії, залучити до неї фахівців в галузі правознавства, кібербезпеки, філософії тощо. Важливо забезпечити баланс між ефективністю технологій та гуманістичними цінностями.

Зазначені побажання мають на меті лише вдосконалення вже виконаної роботи, можуть стати предметами подальших досліджень авторки і жодним чином не впливають на загальну позитивну оцінку її дисертації. Вважаю, що Кузьменко Т.М. провела значне за обсягом і новаторське за змістом дослідження, результати якого стануть у пригоді як науковій спільноті, так і

практикам. Стиль викладення матеріалу – академічно грамотний, аргументація – переконлива, ілюстративний матеріал – доречний. У роботі немає фактів порушення академічної доброчесності, посилання оформлені коректно.

Загальні висновки. Представлена дисертаційна робота Кузьменко Тетяни Миколаївни «Механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні», що подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування» – є завершеною науковою працею, яка виконана на актуальну тему. Дисертація містить наукову новизну та практичну цінність. Дисертація не містить наочних ознак порушення академічної доброчесності.

Структура та зміст роботи повністю розкривають тему наукового дослідження та відповідає спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування». Дисертація відповідає вимогам наказу МОН України №40 від 12.01.2017р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій», постанові Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.2022р. «Порядок присудження доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а її авторка – Кузьменко Тетяна Миколаївна заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний рецензент –
доцент кафедри права, національної
безпеки та європейської інтеграції ННІ
«Інститут державного управління»
Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна,
доцент, кандидат історичних наук

Антон МЕЛЯКОВ

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 14:18:11 10.07.2025

Назва файлу з підписом: Меляков_рецензія_на_дис_Кузьменко_ТМ.pdf
Розмір файлу з підписом: 273.8 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Меляков_рецензія_на_дис_Кузьменко_ТМ.pdf
Розмір файлу без підпису: 239.8 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: МЕЛЯКОВ АНТОН ВОЛОДИМИРОВИЧ

П.І.Б.: МЕЛЯКОВ АНТОН ВОЛОДИМИРОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 2773708271

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 14:18:10 10.07.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000E3EA49012DCCEA05

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підписаний PDF-файл (PAdES)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (PAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.02.05 13:00

Голові разової
спеціалізованої вченої ради
Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна
професору Ігорю ДУНАЄВУ
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

Рецензія

офіційного рецензента – доцента кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, доцента, кандидата історичних наук **Мелякова Антона Володимировича** на дисертаційну роботу Кузьменко Тетяни Миколаївни «Механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Обґрунтування вибору теми дослідження.

Актуальність дисертаційного дослідження Тетяни Кузьменко обумовлена «зближенням» декількох трансформаційних процесів, що змінюють ландшафт публічної політики і проявляються у давній проблемі рейдерства. Цифрові зміни у сфері публічного управління створює унікальну можливість для впровадження принципово нових підходів до захисту прав власності на основі блокчейн-технологій, штучного інтелекту та систем раннього попередження.

Четверта промислова революція не просто модернізує існуючі управлінські процеси, а формує нову парадигму взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством через створення децентралізованих, прозорих та автоматизованих систем контролю. Технології розподіленого реєстру дозволяють створити незмінні записи про права власності, смарт-контракти автоматизують виконання угод, а аналітика великих даних забезпечує виявлення аномальних патернів поведінки у режимі реального часу.

Водночас еволюція рейдерських практик у напрямку гібридних та кіберформ вимагає адекватної відповіді з боку системи публічного управління. Сучасні рейдери активно використовують кіберінструменти для атак на

електронні реєстри, соціальну інженерію для маніпулювання процедурами, а також міжнародні фінансові схеми для приховування незаконно отриманих активів. Традиційні механізми протидії, розроблені для «аналогової» епохи, виявляються недостатньо ефективними проти сучасних цифрових загроз. Це створює «вікно вразливості», коли швидкість технологічних змін перевищує адаптивні можливості інституційної системи. Кібератака на реєстри Міністерства юстиції України у грудні 2024р. продемонструвала критичну важливість створення стійких цифрових екосистем, здатних не лише протистояти атакам, але й швидко відновлюватися після них.

Для України, яка прагне стати частиною європейського економічного простору та залучити сотні мільярдів доларів на післявоєнне відновлення, впровадження інноваційних механізмів публічної політики протидії рейдерству є не просто бажаним, а критично необхідним кроком для забезпечення технологічного суверенітету, інвестиційної привабливості та довіри міжнародних донорів і приватних інвесторів. Безумовно, така технологічна стійкість має поєднуватися із незалежною судовою системою та ефективним публічним управлінням.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження відповідає тематиці фундаментальної науково-дослідної роботи «Організаційно-правовий механізм модернізації публічного управління відповідно до стандартів «Good Governance» (№ 0120U105739), що виконувалася на кафедрі. Участь здобувачки у якості позаштатного молодшого наукового співробітника забезпечила не лише методологічну основу дослідження, але й практичну апробацію основних ідей через підготовку рекомендацій щодо понятійного апарату та механізмів публічного управління протидією рейдерству. Тематика роботи корелює з державними програмами цифровізації та євроінтеграції, що підвищує її практичну значущість. Особливо важливим є зв'язок дослідження з процесами післявоєнного відновлення України, адже питання захисту прав власності стане

критично важливим для залучення міжнародних інвестицій. Інтеграція проблематики протидії рейдерству в контекст стандартів належного врядування відповідає сучасним тенденціям розвитку науки про публічне управління та сприяє формуванню комплексного підходу до вирішення складних управлінських проблем.

Характеристика основних положень роботи.

Дисертація відзначається чіткою структурною організацією та послідовністю викладу матеріалу. Обсяг роботи (223 сторінки основного тексту) є оптимальним для розкриття заявленої тематики, а наявність значної кількості таблиць (29) та додатків (8) свідчить про ґрунтовну емпіричну базу дослідження. Список літератури (158 джерел з переважанням англomовних) демонструє широкий науковий кругозір автора та врахування сучасних міжнародних тенденцій.

Центральна ідея дисертації про необхідність фундаментальної трансформації інституційної архітектури через цифрові технології та зміну ментальності є актуальною та інноваційною. Методологічний інструментарій охоплює як класичні підходи (системний, діалектичний), так і сучасні методи (синергетичний підхід, цифровий аналіз), що забезпечує адекватність дослідницьких засобів складності об'єкта вивчення. Перший розділ створює потужну теоретичну основу через аналіз еволюції понять та концептуальних моделей (параграф 1.2.). Авторка доречно приділила належну увагу тим конкретно-історичним обставинам (параграф 1.3.) в яких відбувалося формування певних правових та управлінських традицій щодо антирейдерської діяльності.

Другий розділ вирізняється глибиною аналітичного дослідження сучасного стану системи протидії рейдерству в Україні. В ньому охарактеризовано сильні та слабкі сторони низки чинних механізмів реалізації обраного напрямку публічної політики (параграфи 2.1. та 2.2.). Особливе зацікавлення викликає параграф 2.3., що висвітлює такі малодосліджені

аспекти як ментальні та соціокультурні перешкоди на шляху впровадження антирейдерських ініціатив.

Третій розділ демонструє практичну спрямованість через розробку конкретних рекомендацій та механізмів імплементації, центральне місце серед яких відведено Адаптивній інтегрованій системі протидії рейдерству (АІСПР). Показово, що авторка не лише пропонує до впровадження цей перспективний інструмент (параграф 3.1.), але й відразу наголошує на потенційних перевагах його використання в процесі відбудови України (параграф 3.2.). Оскільки непересічне значення під час відбудови матиме підтримка іноземних партнерів нашої держави, авторка доречно завершує власне дослідження аналізом перспектив впровадження кращих зразків іноземного досвіду протидії рейдерству (параграф 3.3.), без урахування якого процес відновлення економіки повоєнної України буде значно тривалішим та болючішим.

Найважливіші наукові результати, що містяться в дисертації.

Рецензована дисертація Кузьменко Т.М. вирізняється актуальністю, міждисциплінарним підходом та помітним науковим внеском у галузь публічного управління та права. Науковий доробок цієї дисертації характеризується достатнім рівнем інноваційності та практичної застосовності. Головним досягненням є створення концептуальної моделі АІСПР, яка вперше пропонує комплексне рішення для умов невизначеності. П'ять принципів функціонування системи (модульність, інтеграція, цифрова основа, ешелонованість, євросинхронізація) створюють міцний фундамент для практичної реалізації. Інноваційним є підхід до забезпечення незворотності трансформацій через «точки неповернення» – технологічні, інституційні, соціальні та організаційні механізми. Значним внеском є обґрунтування синхронної оптимізації цифрового та інституційно-правового механізмів, що забезпечує п'ятирівневу архітектуру взаємодії та ефективність навіть при обмежених ресурсах.

Удосконалення типології соціокультурних бар'єрів через ієрархічну

структуру та стратегії подолання створює теоретико-методологічне підґрунтя для позитивних впливів на окремі складові економічних поглядів населення. Інноваційний підхід до імплементації європейських стандартів через селективну пріоритизацію п'яти ключових інструментів ЄС може підвищити ефективність євроінтеграційних процесів. Теоретичні здобутки включають розвиток багатокритеріальної класифікації рейдерства, удосконалення методологічних засад міждисциплінарного аналізу та обґрунтування взаємозв'язку між еволюцією моделей протидії та трансформацією інституційного середовища.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність і новизна

Наукові положення і висновки, представлені в дисертації, справляють враження добре обґрунтованих і переконливих. Теоретичні положення дослідження базуються на широкій джерельній базі, що включає фундаментальні праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, сучасні наукові публікації у провідних міжнародних виданнях, аналітичні матеріали авторитетних міжнародних організацій. Авторка демонструє розуміння складності досліджуваного феномену, застосовуючи міждисциплінарний підхід, що поєднує досягнення теорії публічного управління, інституційної економіки, політичної науки та інформаційних технологій.

Методологічна строгість дослідження проявляється у комплексному використанні взаємодоповнюючих методів аналізу. Системний підхід забезпечує цілісне розуміння механізмів реалізації публічної політики, інституційний аналіз розкриває особливості функціонування формальних та неформальних інститутів, синергетичний підхід дозволяє дослідити адаптивні властивості складних систем. Компаративістський аналіз міжнародного досвіду надає необхідного порівняльного контексту для оцінки українських реалій. Достовірність емпіричних результатів забезпечується використанням офіційних статистичних даних, документальних джерел, результатів

моніторингу, проведених авторитетними організаціями.

Наукова новизна дослідження має фундаментальний характер та проявляється на кількох рівнях наукового знання. На онтологічному рівні вперше концептуалізовано феномен адаптивних інтегрованих систем протидії рейдерству як особливого класу складних соціальних систем, здатних до самоорганізації та еволюції в умовах невизначеності. На епістемологічному рівні розроблено нову методологію багаторівневого аналізу механізмів публічної політики, що дозволяє здійснювати комплексне дослідження від мікрорівня індивідуальних організацій до мегарівня глобальних процесів. На праксеологічному рівні створено практичні інструменти та механізми, що можуть бути безпосередньо впроваджені для вирішення актуальних проблем захисту прав власності.

Особливо інноваційними є концептуальні принципи функціонування АІСПР, зокрема ідея «множинної ешелонованості» та механізми забезпечення незворотності трансформацій через створення «точок неповернення». Ці концепції не поширені у науковій літературі і становлять оригінальний теоретичний внесок автора. Обґрунтованість практичних рекомендацій підтверджується їх узгодженістю з міжнародними стандартами, врахуванням специфіки українського контексту та реалістичністю імплементації в умовах ресурсних обмежень. При цьому важливо, що авторка не ідеалізує запропоновану концепцію, чітко наголошуючи (параграфи 3.2. та 3.3.), що її реальне впровадження потребуватиме вдосконалення низки механізмів державного управління, ретельно досліджених нею в роботі (параграфи 2.1. та 2.2.). Підтвердженням новизни і значущості роботи є і те, що дисертаційні напрацювання вже отримали схвальну оцінку наукової спільноти. Зокрема, автор має низку публікацій за темою дослідження, а також позитивні відгуки від установ, де проводилося впровадження.

Практична значущість результатів дисертаційного дослідження

Практична цінність дисертаційного дослідження є високою та має

стратегічне значення для модернізації системи публічного управління України. Розроблена концепція АІСПР може служити концептуальною основою для формування державної політики у сфері захисту прав власності та стати фундаментом для розробки відповідних національних стратегій та програм. Модульна архітектура системи дозволяє гнучку адаптацію до різних сценаріїв розвитку.

Конкретні механізми, розроблені в дисертації, мають безпосереднє практичне застосування. Цифровий механізм раннього попередження може революціонізувати систему моніторингу загроз правам власності, створюючи можливості для превентивного реагування замість традиційного реактивного підходу. Інституційно-правовий механізм спеціалізованого правосуддя може стати основою для кардинального реформування судової системи у сфері корпоративних спорів, значно скоротивши терміни розгляду справ та підвищивши якість судових рішень.

Результати дослідження мають ключове значення для євроінтеграційних процесів. Запропонований підхід до селективної імплементації європейських стандартів може суттєво прискорити адаптацію українського законодавства до норм ЄС, що є необхідною умовою для успішного завершення переговорів про членство. Особливо цінним є фокус на п'яти ключових правових інструментах ЄС, що дозволяє оптимізувати ресурси та досягти максимального ефекту за мінімальних витрат.

Стратегічне значення дослідження проявляється у його потенціалі для залучення міжнародних інвестицій у період післявоєнного відновлення. Надійний захист прав власності є базовою передумовою для інвестиційної діяльності, і впровадження запропонованих механізмів може кардинально змінити інвестиційний клімат України, підвищивши її привабливість для міжнародного капіталу.

Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертаційна робота Кузьменко Тетяни Миколаївни достатньо відповідає

формальним та змістовним вимогам, встановленим для кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Структурна організація дослідження не викликає зауважень та відповідає належним академічним практикам: вступ містить усі необхідні компоненти (обґрунтування актуальності, формулювання мети та завдань, визначення об'єкта та предмета, характеристику методів, розкриття наукової новизни та практичної значущості), три розділи забезпечують логічну послідовність від теоретичних засад до практичних рекомендацій, висновки узагальнюють основні результати та окреслюють перспективи подальших досліджень. Обсяг роботи (223 сторінки основного тексту з 29 таблицями, 2 рисунками та 8 додатками) є оптимальним для ґрунтовного розкриття складної багатоаспектної проблематики.

Наукова література, використана в дослідженні (158 джерел з переважанням англomовних публікацій), відповідає чинним стандартам та демонструє глибоке ознайомлення автора з сучасним станом розвитку науки у досліджуваній галузі. Особливо цінним є використання первинних джерел – документів міжнародних організацій, офіційних статистичних даних, нормативно-правових актів, що забезпечує високу достовірність емпіричної бази дослідження. Оформлення роботи відповідає вимогам чинного законодавства України, зокрема Наказу МОН України від 12.01.2017 № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» (у редакції від 12.07.2019 р.) та постанові Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 «Порядок присудження доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради».

Академічна доброчесність дотримана на достатньому рівні: перевірка не виявила ознак плагіату, самоплагіату, фальсифікації. Усі запозичення належно атрибутовані, цитування здійснено з дотриманням авторських прав, власні ідеї автора чітко розмежовані від запозичених матеріалів. Наукова новизна структурована відповідно до встановлених вимог ВАК через традиційні

категорії різних рівнів внеску, що дозволяє точно ідентифікувати характер та масштаб наукових досягнень. Апробація результатів здійснена на належному рівні через публікації у профільних фахових виданнях та активну участь у наукових конференціях. Дисертація повністю готова до публічного захисту та відповідає всім критеріям присудження ступеня доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації

Рецензент не має суттєвих зауважень до наукового рівня та змісту роботи, проте варто відмітити кілька моментів, врахування яких могло б зробити дослідження ще більш повним:

1) Дисертантка детально описує технологічні та інституційні компоненти АІСПР (параграф 3.1. та 3.2.), але приділяє мало уваги людському фактору, хоча і наголошує на його важливості (параграф 2.3.). Успіх запропонованих змін дуже залежить від наявності кваліфікованих кадрів: ІТ-спеціалістів для підтримки цифрових систем, юристів з розумінням блокчейн-технологій, суддів зі спеціалізацією на рейдерстві. Відповідно, вважаю, що до цього було б додати (у відповідному додатку) авторську розроблену комплексну програму чи стратегію кадрового забезпечення: аналіз потреб у спеціалістах, програми навчання та перепідготовки, механізми залучення та утримання талантів. Особливо важливим є питання конкурентної оплати праці для ІТ-фахівців у державному секторі. Рекомендую також розглянути можливості державно-приватного партнерства в кадровому забезпеченні.

2) Авторка пропонує поетапне впровадження АІСПР через пілотні проєкти, але не розглядає типові проблеми масштабування (параграф 3.2.). Український досвід показує, що успішні пілоти часто не вдається поширити на всю країну через опір на місцях, брак ресурсів, відмінності в інституційній спроможності, а на даний час цьому перешкоджає і повномасштабна війна. Доцільно розробити чітку стратегію масштабування: критерії вибору пілотних регіонів/секторів, механізми трансферу кращих практик, адаптація до місцевих

умов. Важливо передбачити гнучкість системи для врахування регіональної специфіки при збереженні єдиних стандартів. Також варто запропонувати систему мотивації для регіонів-лідерів та підтримки для менш успішних.

3) Авторка фокусується на необхідних змінах, але недостатньо аналізує існуючі правові перешкоди, хоча і аналізує їх в роботі (параграф 2.1.). Впровадження блокчейн-реєстрів, автоматичного блокування транзакцій, використання AI в судочинстві може суперечити чинному законодавству. Необхідно провести детальний правовий аудит, виявити конкретні норми, що потребують зміни. Рекомендую розробити покроковий план законодавчих змін з урахуванням процедур та строків проходження в парламенті. Особливу увагу варто приділити конституційним аспектам запропонованих новацій. Також доцільно проаналізувати судову практику щодо використання електронних доказів та цифрових технологій.

4) В дисертації доволі оптимістично оцінено сильні сторони цифровізації, але недостатньо розглянуто етичні та безпекові виміри цієї проблеми. Використання AI для виявлення рейдерських схем, автоматизація прийняття рішень породжують питання справедливості, прозорості, підзвітності алгоритмів та, в решті решт – контролю з боку людини. Відповідно, вважаю, що можна розробити проект етичного кодексу використання цифрових технологій в АІСПР для застосування в господарській тематиці, механізми запобігання дискримінації, гарантії людського контролю над критичними рішеннями. Рекомендую створити Етичну раду при Національній комісії, залучити до неї фахівців в галузі правознавства, кібербезпеки, філософії тощо. Важливо забезпечити баланс між ефективністю технологій та гуманістичними цінностями.

Зазначені побажання мають на меті лише вдосконалення вже виконаної роботи, можуть стати предметами подальших досліджень авторки і жодним чином не впливають на загальну позитивну оцінку її дисертації. Вважаю, що Кузьменко Т.М. провела значне за обсягом і новаторське за змістом дослідження, результати якого стануть у пригоді як науковій спільноті, так і

практикам. Стиль викладення матеріалу – академічно грамотний, аргументація – переконлива, ілюстративний матеріал – доречний. У роботі немає фактів порушення академічної доброчесності, посилання оформлені коректно.

Загальні висновки. Представлена дисертаційна робота Кузьменко Тетяни Миколаївни «Механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні», що подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування» – є завершеною науковою працею, яка виконана на актуальну тему. Дисертація містить наукову новизну та практичну цінність. Дисертація не містить наочних ознак порушення академічної доброчесності.

Структура та зміст роботи повністю розкривають тему наукового дослідження та відповідає спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування». Дисертація відповідає вимогам наказу МОН України №40 від 12.01.2017р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій», постанові Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.2022р. «Порядок присудження доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а її авторка – Кузьменко Тетяна Миколаївна заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний рецензент –
доцент кафедри права, національної
безпеки та європейської інтеграції ННІ
«Інститут державного управління»
Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна,
доцент, кандидат історичних наук

Антон МЕЛЯКОВ

