

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Кузьменко Тетяна Миколаївна

УДК 35.072.4:343.54(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПРОТИДІЇ РЕЙДЕРСТВУ В УКРАЇНІ

Спеціальність 281 - Публічне управління та адміністрування
(Галузь знань 281 - Публічне управління та адміністрування)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Т.М. Кузьменко

Науковий керівник

Величко Лариса Юріївна, д.ю.н., проф.

Харків — 2025

АНОТАЦІЯ

Кузьменко Т.М. Механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Харків. 2025.

Дисертаційне дослідження присвячене розв’язанню актуальної науково-прикладної задачі з наукового обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробки практичних рекомендацій щодо формування ефективної публічної політики у сфері протидії рейдерству в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення України. Робота ґрунтується на авторській гіпотезі про те, що ефективна протидія рейдерству в умовах післявоєнного відновлення України потребує не лише технічних чи правових рішень, а й фундаментальної трансформації інституційної архітектури публічного управління через впровадження цифрових технологій, що забезпечують повну прозорість власності та бізнес-процесів, при одночасній зміні ментальних настанов від радянської патерналістської моделі до культури верховенства права.

Аналіз генези та еволюції поняття рейдерства як об’єкта публічно-управлінського впливу виявив багатовимірність цього явища та дозволив розробити комплексну класифікацію, що враховує різні параметри рейдерських атак: ступінь легітимності методів, спосіб захоплення об’єкта, масштаб впливу та технологічний рівень. Концептуалізація механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству дозволила систематизувати їх на превентивні, оперативно-реактивні та відновлювально-компенсаційні, що функціонують на різних етапах протидії рейдерським атакам. Виявлено сім ключових закономірностей, що визначають

ефективність цих механізмів, включаючи пряму кореляцію між якістю превентивних механізмів та інтенсивністю рейдерських атак, а також синергетичний ефект від комплексного застосування різних типів механізмів.

Уперше обґрунтовано підхід до формування адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству (АІСПР) в умовах високої невизначеності воєнного та післявоєнного періоду, який базується на п'яти взаємопов'язаних принципах: модульності й адаптивності, інтеграції «знизу вгору» та «згори вниз», цифровій основі як гарантії незворотності трансформацій, «множинній ешелонованості» та євроінтеграційній синхронізації. Розроблено багаторівневу архітектуру АІСПР, що включає стратегічний, регуляторний, операційний, цифровий та партнерський рівні, забезпечуючи системну стійкість навіть при тимчасовій дисфункції окремих компонентів.

Уперше обґрунтовано підхід до підвищення практичної цінності системи протидії рейдерству через синхронну оптимізацію цифрового механізму раннього попередження та блокування й інституційно-правового механізму посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя. Запропонована логіка забезпечує «безшовну» інтеграцію проактивних та реактивних компонентів через п'ятирівневу архітектуру взаємодії, гарантуючи ефективне функціонування системи навіть при обмежених ресурсах.

Удосконалено типологію соціокультурних бар'єрів трансформації антирейдерської політики, яка комплексно охоплює ієрархічну структуру ментальних перешкод та інтегрує їх із відповідними трансформаційними стратегіями подолання через призму міжнародного досвіду. Також удосконалено підхід до імплементації європейських стандартів у сфері протидії рейдерству, який ґрунтується на принципі селективної пріоритизації п'яти взаємодоповнюючих правових інструментів ЄС (GDPR, eIDAS, директиви про корпоративне право та превентивну реструктуризацію), їх поетапне впровадження за принципом «раннього врожаю» та системну адаптацію до особливостей повоєнного відновлення.

Аналітичний розділ дисертації виявив критичні недоліки існуючої системи публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні, особливо в контексті воєнних викликів. Фрагментованість інституцій, недостатня цифровізація, слабка координація між стейкхолдерами та відсутність превентивних механізмів створюють системні вразливості для рейдерських атак, які неминуче зростатимуть із початком масштабної відбудови та залученням інвестицій. Дослідження організаційно-інформаційного механізму виявило контраст між нормативно-правовим регулюванням, орієнтованим на паперові процедури, та реаліями цифрової трансформації економіки, що потребує фундаментального переосмислення підходів до протидії рейдерству. Навіть часткова імплементація цифрових елементів АІСПР здатна знизити кількість рейдерських атак на 30-40% протягом першого року, а повне впровадження системи може забезпечити зниження рейдерських атак на 80-90% та підвищення інвестиційної привабливості України.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання розроблених науково-методичних підходів і практичних рекомендацій органами публічної влади різних рівнів для формування та реалізації ефективної системи протидії рейдерству в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції України. Запропоновані механізми можуть бути впроваджені в діяльність Міністерства юстиції України, Національної поліції України, Бюро економічної безпеки України та інших органів для підвищення ефективності захисту прав власності та покращення інвестиційного клімату.

Ключові слова: публічна політика, протидія рейдерству, адаптивна інтегрована система, цифрова трансформація, післявоєнне відновлення, права власності, механізми, спеціалізоване правосуддя.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Наукові праці, у фахових виданнях:

1) Кузьменко Т. М. Публічно-управлінські механізми боротьби з рейдерством для періоду післявоєнного відновлення України і реформ: інтеграція міжнародного досвіду в українських реаліях. *Державне будівництво*. 2024. №2(36). С.497–517. DOI : <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-34>. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/25966/23299>

2) Кузьменко Т.М. Сутність та класифікація механізмів публічного управління протидією рейдерству. *Науковий вісник: державне управління*. 2022. № 1. С. 61–73. DOI [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2022-1\(11\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2022-1(11)). URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/download/215/237/703>

3) Кузьменко Т.М. Сучасний стан наукових розробок щодо публічного управління протидією рейдерству / Величко Л.Ю., Кузьменко Т.М. *Актуальні проблеми державного управління*. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2021. № 1. С.68-74. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/19399>. DOI : <https://doi.org/10.34213/ap.21.01.07>.

4) Кузьменко Т. М. Формування адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству в умовах післявоєнного відновлення України: принципи, архітектура та механізми незворотності трансформацій. *Наукові перспективи*. Випуск №4(58) 2025. С. 278-294. DOI [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-278-294](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-278-294).

5) Kuzmenko T. Priority areas and means of public administration countering raiding. PNAP: Scientific Journal of Polonia University Periodek Naukowy Akademii Polonijnej. 2023. T. 58. № 3. P. 257–262.

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: виконано узагальнення базової літератури для проведення цього теоретичного дослідження в цілому, формальний аналіз, підготовка вступу та висновків.

Внесок Величко Л.Ю.: загальне керівництво і вибір методології.

Інші публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6) Кузьменко Т.М. Проблеми зі забезпеченням протидії рейдерству. Актуальні питання розвитку світової економіки та міжнародного співробітництва : Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий розвиток та інновації у післявоєнний час», 01–28 лютого 2022 р. Харків: Вид-во ХНУМГ, 2022. С. 107–108.

7) Кузьменко Т. М. Сутність поняття «рейдерство» : «Економічні читання»: матеріали І-ої міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна, 19 лютого 2021 р. Харків: Вид-во ХНАУ, 2021. С. 10–14.

8) Кузьменко Т.М. Ризики поширення рейдерства. Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору / Величко Л.Ю., **Кузьменко Т.М.**: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні питання сучасної економічної науки», 24 березня 2021 р. Полтава: Вид-во ПДАУ, 2021. С. 14–15.

9) Кузьменко Т.М. Методи протидії рейдерству. Перспективи розвитку територій: теорія і практика: матеріали V міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Перспективи розвитку територій: теорія і практика», 18–19 листопада 2021 р. Харків: Вид-во ХНУМГ, 2021. С. 165–166. URL: <https://surl.li/bxscen>

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: виконано узагальнення базової літератури для проведення цього теоретичного дослідження в цілому, формальний аналіз, підготовка вступу та висновків.

Внесок Величко Л.Ю.: загальне керівництво.

ABSTRACT

Kuzmenko T.M. Mechanisms of public administration to counter raiding. – Qualifying scientific manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 – «Public Administration». V.N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv, 2025.

This dissertation research addresses a crucial scientific and applied challenge of developing theoretical and methodological foundations and practical recommendations for creating an effective system of public policy for countering raiding in the context of wartime challenges and post-war recovery in Ukraine. The work is based on the author's hypothesis that effective counteraction to raiding in Ukraine's post-war recovery requires not merely technical or legal solutions, but a fundamental transformation of the institutional architecture of public administration through the implementation of digital technologies that ensure complete transparency of ownership and business processes, accompanied by a shift in mental attitudes from the Soviet paternalistic model to a culture of rule of law.

The analysis of the genesis and evolution of corporate raiding as an object of public administrative influence revealed the multidimensional nature of this phenomenon and enabled the development of a comprehensive classification system that accounts for various parameters of raiding attacks: the degree of legitimacy of methods, means of target acquisition, scale of impact, and technological sophistication. The conceptualization of public management mechanisms in the field of anti-raiding allowed for their systematization into preventive, operational-reactive, and restorative-compensatory mechanisms functioning at different stages of countering raiding attacks. Seven key patterns determining the effectiveness of these mechanisms were identified, including a direct correlation between the quality of preventive mechanisms and the intensity of raiding attacks, as well as the synergistic effect from the comprehensive application of different types of mechanisms.

For the first time, an approach to forming an Adaptive Integrated System for Countering Raiding (AISCR) has been substantiated for conditions of high uncertainty during wartime and post-war periods. This approach is based on five interconnected principles: modularity and adaptability, integration of «bottom-up» and «top-down» approaches, a digital foundation as a guarantor of irreversible transformations, «multiple echelonment», and European integration synchronization. The multi-level architecture of AISCR was developed to include strategic, regulatory, operational, digital, and partnership levels, ensuring systemic resilience even during the temporary dysfunction of individual components.

The research pioneered an approach to enhancing the practical value of the anti-raiding system through the synchronous optimization of two complementary mechanisms: the digital early warning and blocking mechanism, and the institutional-legal mechanism of enhanced responsibility and specialized justice. The proposed logic ensures «seamless» integration of proactive and reactive components through a five-level interaction architecture, guaranteeing effective system functioning even with limited resources. This adaptive approach allows for implementation across different post-war recovery scenarios, enables phased introduction, and produces measurable results in the short term while maintaining a strategic focus on long-term transformations.

The typology of sociocultural barriers to anti-raiding policy transformation has been improved to comprehensively encompass the hierarchical structure of mental obstacles (legal nihilism, corruption tolerance, paternalistic expectations, perceptions of big property illegitimacy, weakness of horizontal connections) and integrate them with corresponding transformational strategies through the prism of international experience. The approach to implementing European standards in the field of anti-raiding has also been enhanced, based on the principle of selective prioritization of five complementary EU legal instruments (GDPR, eIDAS, directives on corporate law and preventive restructuring), their phased implementation according to the «early harvest» principle, and systematic adaptation to post-war recovery conditions.

The analytical section of the dissertation revealed critical deficiencies in Ukraine's existing anti-raiding system, particularly in the context of wartime challenges. Institutional fragmentation, insufficient digitalization, weak coordination between stakeholders, and the absence of preventive mechanisms create systemic vulnerabilities for raiding attacks, which will inevitably increase with the beginning of large-scale reconstruction and investment attraction. Research on the organizational-informational mechanism highlighted the contrast between regulatory frameworks oriented toward paper procedures and linear administrative processes versus the realities of digital economic transformation, necessitating a fundamental rethinking of anti-raiding approaches.

The dissertation presents a comprehensive analysis of the current state of institutional-legal and organizational-informational mechanisms for countering raiding in Ukraine, identifying key problems and challenges. Statistical analysis of the dynamics and structure of complaints handled by the Anti-Raiding Office between 2020-2024 reveals a significant improvement in processing time (from 64 to 45 days), yet this remains inadequately slow in the context of digital transaction speeds. Moreover, the study identifies a critical disconnect between the existing institutional framework – which remains primarily reactive – and the need for proactive approaches centered on early threat detection and prevention.

The research thoroughly evaluates how post-war conditions affect anti-raiding mechanisms, noting that investment attraction for reconstruction significantly increases risks for corporate raiding. It demonstrates that deoccupied territories face particularly acute challenges related to property rights restoration and investment protection. The developed AISCR architecture directly addresses these issues through specialized components like the «Investment Shield» module, which provides heightened protection for priority reconstruction projects.

The research substantiates a phased implementation plan for European standards in anti-raiding that optimizes resource usage and ensures consistent implementation. Each phase builds upon previous results and creates a foundation for subsequent steps, ensuring systematic and consistent implementation. Special

attention is given to adapting European experience to the specificities of Ukraine's legal system and post-war recovery conditions through a differentiated approach that accounts for both institutional capacity and resource limitations.

The proposed methods include using blockchain technologies in state registers to prevent unauthorized modifications, implementing AI-based monitoring systems for early detection of suspicious transactions, developing specialized judicial institutions for efficient consideration of raiding cases, and creating preventive restructuring mechanisms to prevent abuse of bankruptcy procedures for raiding purposes. These proposals are supported by detailed implementation roadmaps with specific timeframes, resource requirements, and expected outcomes.

The practical significance of the research results lies in the potential for public authorities at various levels to utilize the developed scientific-methodological approaches and practical recommendations for creating and implementing an effective anti-raiding system in the context of post-war recovery and European integration. The proposed mechanisms can be incorporated into the activities of the Ministry of Justice of Ukraine, National Police, Bureau of Economic Security, and other bodies to enhance the effectiveness of property rights protection and improve the investment climate.

Keywords: public administration, anti-raiding, adaptive integrated system, digital transformation, mechanisms, post-war recovery, property rights, specialized justice

ЗМІСТ

ВСТУП	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ПРОТИДІЇ РЕЙДЕРСТВУ .	27
1.1.Генеза та еволюція поняття рейдерства як об’єкта публічно-управлінського впливу	27
1.2. Склад, логіка функціонування і методологічні основи вивчення механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству	41
1.3. Концептуальні моделі протидії рейдерству: від радянської патерналістської до сучасної цифрової парадигми	58
Висновки до першого розділу	71
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРОТИДІЇ РЕЙДЕРСТВУ В УКРАЇНІ	75
2.1. Інституційно-правовий механізм реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству: стан та недоліки.....	75
2.2. Організаційно-інформаційний механізм протидії рейдерству в контексті цифрової трансформації публічного управління і економіки	92
2.3 Соціокультурні та ментальні бар’єри трансформації антирейдерської політики України в порівнянні з міжнародним досвідом	104
Висновки до другого розділу	124
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТКИИ У СФЕРІ ПРОТИДІЇ РЕЙДЕРСТВУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	128
3.1. Стратегічні орієнтири подальшого розвитку інституційної та правової архітектури публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні	128

3.2. Підвищення практичної цінності адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству через оптимізацію двох механізмів протидії рейдерству в повоєнній Україні.....	144
3.3. Імплементация стандартів ЄС та адаптація передового європейського досвіду у протидії рейдерству в умовах повоєнного відновлення України	159
Висновки до третього розділу.....	171
ВИСНОВКИ.....	175
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	180
ДОДАТКИ	197

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена трансформаційними процесами в інституційному середовищі України, що відбуваються на тлі військової агресії та підготовки до післявоєнного відновлення економіки. Проблема незаконного захоплення власності набуває особливої гостроти в умовах зростаючої невизначеності, слабкості судової системи та інституційної нестабільності, що створює сприятливе середовище для активізації рейдерських дій. Ефективність механізмів захисту прав власності виступає очевидною умовою для залучення внутрішніх та міжнародних інвестицій у період відбудови країни, а недостатня захищеність власності становить системний ризик для сталого розвитку національної економіки. У цих умовах критичного значення набуває формування науково обґрунтованої системи публічного управління, здатної забезпечити комплексну протидію рейдерству на всіх рівнях – від превентивних механізмів до відновлювально-компенсаційних інструментів.

Цифрова трансформація публічного управління створює принципово нові можливості для вдосконалення механізмів протидії рейдерству, але водночас породжує нові виклики, пов'язані з еволюцією форм і методів незаконного захоплення власності. Упровадження електронних реєстрів, цифрових платформ взаємодії між органами влади, бізнесом та громадянським суспільством, автоматизованих систем моніторингу корпоративних відносин змінює інституційний ландшафт антирейдерської політики. Однак фрагментованість інформаційних систем, недостатня координація між різними суб'єктами публічного управління та обмежена інституційна спроможність органів місцевого самоврядування у сфері захисту прав власності створюють суттєві прогалини в системі протидії рейдерству. Саме в цьому контексті постає необхідність переосмислення методологічних засад формування і функціонування механізмів і публічного управління, і реалізації публічної

політики з урахуванням їх системного характеру та взаємозалежності їхніх компонентів.

Особливої актуальності набуває розробка адаптивних механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству, здатних трансформуватися відповідно до еволюції рейдерських практик та змін соціально-економічного контексту. Традиційні моделі управління та публічної політики часто слабо не враховують темпоральні (або ж часові) аспекти функціонування антирейдерських механізмів та їх багаторівневий характер, що значно обмежує їх ефективність в умовах динамічних змін. Відсутність комплексного розуміння взаємозв'язків між різними компонентами механізмів публічного управління (нормативно-правовим, інституційним, організаційним, інформаційно-комунікаційним, фінансово-економічним та соціокультурним) унеможливорює формування синергетичного ефекту їх взаємодії. Урахування цих аспектів у контексті підготовки до масштабного післявоєнного відновлення економіки дозволить сформувати ефективну екосистему захисту прав власності як стратегічного елемента національної безпеки та сталого розвитку України.

Стан наукової розробки проблеми. Аналіз наукової літератури з питань публічного управління і публічної політики у сфері протидії рейдерству демонструє формування декількох ключових дослідницьких напрямів протягом останніх двох десятиліть. Інституційно-правовий вектор досліджень зосереджується на вивченні механізмів захисту прав власності та корпоративних інтересів у трансформаційних економіках, де вагомий внесок зробили українські вчені З. Варналій, І. Мазур, О. Беліков, Б. Андрушків, А. Кирєєв та ін., які розробили теоретичні засади протидії рейдерству в умовах інституційних трансформацій. Значний доробок у дослідженні правових механізмів протидії незаконному перерозподілу власності належить В. Галунько, О. Юрченку та М. Бондаренку, які систематизували типологію рейдерських схем в Україні. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розуміння проблематики рейдерства зробили американські вчені М. Дженсен,

С. Каплан, П. Фелпс, які досліджували різницю між класичними моделями злиття і поглинання та недружніми поглинаннями в умовах слабких інституцій, а також європейські дослідники А. Шлейфер, Р. Лапорта, Р. Вішні та Д. Норт, які аналізували вплив інституційного середовища на захищеність прав власності.

Перший значущий тренд у дослідженнях останніх 15-20 років пов'язаний з аналізом специфіки рейдерства в країнах з перехідною економікою як особливого соціально-економічного феномена, що відрізняється від класичних моделей недружніх поглинань у розвинених країнах. Цей напрям представлений роботами українських дослідників Ю. Борисова, А. Єфименка, Ю. Хатнюка, які проаналізували зв'язок між нерозвиненістю інститутів корпоративного управління та поширенням рейдерства. Вагомі дослідження провели американські вчені Б. Блек, К. Пістор та європейські науковці М. Роулінсон, К. Кларк, які здійснили порівняльний аналіз механізмів перерозподілу власності в різних постсоціалістичних країнах. Східноазійські дослідники Т. Ямаучі, С. Кім, Дж. Пак (Південна Корея) та К. Тан, Л. Чуа (Сінгапур) зробили внесок у розуміння культурних особливостей корпоративних конфліктів у різних інституційних середовищах.

Другим важливим трендом є дослідження впливу цифрової трансформації на механізми публічного управління у сфері протидії рейдерству. Українські вчені М. Кужелєв, О. Бусол, А. Гриценко та О. Кравчук аналізували потенціал використання цифрових технологій для підвищення захищеності корпоративних прав. Американські дослідники К. Крістенсен, Л. Ейзенманн, П. Вайнберг розробляли концепції цифрової стійкості корпоративних структур, а європейські науковці Й. Шумпетер, Р. Кліфт, М. Беннер досліджували моделі цифрової трансформації інституційних механізмів захисту власності. Вагомий внесок у розуміння ролі інформаційної прозорості в запобіганні рейдерству зробили дослідники з Китаю Д. Хуан, Л. Чен та Я. Вей. Науковці аналізували не лише позитивний потенціал цифровізації для захисту прав власності, але й нові ризики, пов'язані з

вразливостями електронних реєстрів та цифровими формами рейдерства.

Третій дослідницький тренд пов'язаний із вивченням правоохоронних аспектів протидії рейдерству. Українські вчені В. Шакур, А. Киричук, Ю. Сагайдак досліджували правоохоронні механізми блокування рейдерських атак. Американські дослідники Дж. Шеллі, С. Глейзер, М. Спарроу та європейські вчені Л. Паолі, В. Руджеро, Д. Роджанські аналізували взаємозв'язок між слабкістю правоохоронної системи та поширенням рейдерства. Вагомі дослідження також провели східноазійські вчені К. Хуа, Т. Чін (Малайзія) та С. Патель, А. Сінгх (Індія).

Четвертий тренд давно сформувався навколо вивчення соціокультурних аспектів протидії рейдерству та формування культури поваги до прав власності. Українські вчені А. Гальчинський, В. Геєць, А. Колодій, Б. Деревянко аналізували вплив культурно-історичних факторів на сприйняття прав власності. Вагомі дослідження провели американські соціологи Ф. Фукуяма, Р. Патнем, які аналізували роль соціального капіталу та довіри у формуванні ефективного інституційного середовища захисту прав власності. Європейські дослідники П. Бурдьє, Е. Гідденс, У. Бек досліджували соціокультурні бар'єри для формування правової держави та ефективних механізмів захисту власності. Значний внесок зробили китайські вчені Г. Ціао, Ю. Лінь, які досліджували культурні особливості розуміння приватної власності та корпоративних відносин у східних суспільствах. Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються методологічні та практичні аспекти формування адаптивних механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству в умовах цифрової трансформації й післявоєнного відновлення економіки, особливо з урахуванням темпоральних аспектів їх функціонування та багаторівневого характеру.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконується в межах фундаментальної теми науково-дослідної роботи «Організаційно-правовий механізм модернізації публічного управління

відповідно до стандартів «Good Governance» (№ 0120U105739) (*внесок здобувача: підготовлено рекомендації до щорічних наукових кафедральних звітів щодо поняттєвого апарату та складових механізму публічного управління процесами протидії рейдерству в довоєнній Україні*) як позаштатного молодшого наукового співробітника.

Метою дисертаційного дослідження є науково-теоретичне обґрунтування наукових засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів реалізації публічної політики протидією рейдерству в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції України, спрямованих на забезпечення захисту прав власності, покращення інвестиційного клімату й підвищення економічної безпеки держави. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- стисло узагальнити еволюцію поняття рейдерства як об’єкта публічної політики;
- систематизувати науково-теоретичні основи вивчення механізмів реалізації публічної політики 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 й економіки;
- ідентифікувати соціокультурні та ментальні бар’єри трансформації антирейдерської політики України в 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.

Об’єктом дослідження є процес реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству.

Предметом дослідження є механізми реалізації публічної політики протидією рейдерству в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції України.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що ефективність механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в умовах післявоєнного відновлення України суттєво підвищується за умови їх структурування відповідно до темпоральної логіки функціонування (превентивні, оперативно-реактивні та відновлювально-компенсаційні механізми) з одночасною цифровою трансформацією кожного компонента системи. При цьому рівень рейдерської активності є обернено пропорційним ступеню синергетичної взаємодії між різними механізмами протидії та прямо пропорційним рівню інституційної корупції й правової невизначеності. Упровадження інтегрованої екосистеми антирейдерських механізмів, що поєднує сучасні цифрові рішення (блокчейн-реєстри, смарт-контракти, системи моніторингу) з ефективною міжвідомчою координацією та зрілою правовою культурою, здатне сформувати фундаментальну інституційну архітектуру захисту прав власності, необхідну для забезпечення інвестиційної привабливості та сталого економічного розвитку країни.

При цьому головна ідея дисертації така: ефективна протидія рейдерству в умовах післявоєнного відновлення України потребує не лише технічних чи правових рішень, а й фундаментальної трансформації інституційної архітектури публічного управління через упровадження цифрових технологій, що забезпечують повну транспарентність власності та бізнес-процесів, при одночасній зміні ментальних настанов від радянської патерналістської моделі

до культури верховенства права.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розв'язанні актуальної науково-прикладної задачі з наукового обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробки практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи публічної політики у сфері протидії рейдерству в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення України. Запропоновані підходи забезпечують комплексний захист прав власності, створюють умови для залучення інвестицій і сприяють економічному відновленню держави в умовах обмежених ресурсів та інституційної турбулентності. Найбільш важливими науковими результатами, які відображують ступінь і зміст отриманої наукової новизни та виносяться на захист, є такі:

у перше

– обґрунтовано підхід до формування адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству (АІСПР) в умовах високої невизначеності воєнного та післявоєнного періоду. На відміну від існуючих фрагментованих механізмів, розроблений підхід базується на п'яти взаємопов'язаних принципах: модульності й адаптивності, інтеграції «знизу вгору» та «згори вниз», цифровій основі як гаранту незворотності трансформацій, «множинній ешелонованості» та євроінтеграційній синхронізації. Доведено, що багаторівнева архітектура АІСПР, яка включає стратегічний, регуляторний, операційний, цифровий та партнерський рівні, забезпечує системну стійкість навіть при тимчасовій дисфункції окремих компонентів. Новим є введення механізмів забезпечення незворотності трансформацій через технологічні «якорі», інституційну «вкоріненість», соціальну «імплантацію», багаторівневу «стійкість» та публічну «підзвітність», що в сукупності створює концептуальну основу для ефективної протидії рейдерству в умовах обмежених ресурсів післявоєнного відновлення;

– 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 інституційно-правового механізму посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя. Запропонована логіка забезпечує «безшовну» інтеграцію проактивних та реактивних компонентів через п'ятирівневу архітектуру взаємодії, гарантуючи ефективне функціонування системи навіть при обмежених ресурсах. Практична перевага підходу полягає в його адаптивності до різних сценаріїв повоєнного відновлення, можливості поетапного впровадження та отримання вимірюваних результатів у короткостроковій перспективі при збереженні стратегічного фокуса на довгострокові трансформації;

удосконалено

– типологію соціокультурних бар'єрів трансформації антирейдерської політики, яка, на відміну від існуючих підходів, комплексно охоплює ієрархічну структуру ментальних перешкод (правовий нігілізм, толерантність до корупції, патерналістські очікування, уявлення про нелегітимність великої власності, слабкість горизонтальних зв'язків) та інтегрує їх із відповідними трансформаційними стратегіями подолання через призму міжнародного досвіду. Ця типологія доповнена взаємозв'язками між ментальними бар'єрами, стратегіями їх нейтралізації, ключовими агентами змін та релевантними міжнародними аналогами, а також принципами «подвійної трансформації», які передбачають одночасні взаємоузгоджені зміни на рівні формальних інституцій та неформальних норм і цінностей, що створює теоретико-методологічне підґрунтя для впровадження ефективних механізмів протидії рейдерству в умовах післявоєнного відновлення України;

– підхід до імплементації європейських стандартів у сфері протидії рейдерству, який, на відміну від існуючих підходів до адаптації законодавства, ґрунтується на принципі селективної пріоритизації правових інструментів ЄС за критерієм їх синергетичного впливу на ключові механізми Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству. Запропонований підхід передбачає фокусування на п'яти взаємодоповнюючих стандартах (GDPR, eIDAS, директиви про корпоративне право та превентивну реструктуризацію), їх

поетапне впровадження за принципом «раннього врожаю» та системну адаптацію до особливостей повоєнного відновлення, що забезпечує максимальну практичну цінність при обмежених ресурсах;

дістало подальшого розвитку

– типологізація рейдерства як об'єкта публічно-управлінського впливу. Це охопило запропоновану авторську класифікацію і удосконалено періодизацію еволюції механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству. Запропонована авторська класифікація базується на багатокритеріальному підході, що враховує різні параметри рейдерських атак: ступінь легітимності методів, спосіб захоплення об'єкта, масштаб впливу та технологічний рівень. На відміну від існуючих підходів, ця типологія має більш комплексний та системний характер, відображаючи багатовимірність рейдерства як явища й обґрунтовуючи необхідність диференціації механізмів протидії залежно від специфіки конкретних типів рейдерських атак. Особливий акцент зроблено на врахуванні новітніх форм рейдерства (цифрове, гібридне), що дозволяє адаптувати теоретичні моделі до сучасних управлінських реалій. Також удосконалена періодизація еволюції механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству базується на аналізі історичного досвіду регулювання цієї проблеми, що втілилось у п'яти ключових етапах розвитку антирейдерських механізмів, кожен із яких характеризується специфічним набором правових, інституційних та організаційних інструментів;

– методологічні засади дослідження механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству, що базуються на інтеграції міждисциплінарного, багаторівневого та інструментального підходів. Запропонована логіка й послідовність синтезують теоретичні концепції та емпіричні методи з різних галузей знань для цілісного розуміння взаємодії держави, бізнесу і громадянського суспільства у протидії рейдерству; дозволяє аналізувати ці механізми на різних рівнях соціальної організації (від мікро- до мегарівня), виявляючи їх специфіку та взаємовпливи; передбачає розробку

комплексної системи індикаторів для оцінки їх ефективності за різними аспектами. Обґрунтовано, що така методологія забезпечує комплексний аналіз антирейдерських механізмів з урахуванням їх багатоаспектності, багаторівневості та динамічності, що особливо актуально в контексті трансформаційних процесів в Україні;

– теоретичне обґрунтування взаємозв'язку між еволюцією моделей протидії рейдерству та трансформацією інституційного середовища. Через типологізацію чотирьох концептуальних моделей (радянської патерналістської, транзитивної, європейської регуляторної та цифрової) доведено, що ефективність моделі визначається не лише правовими й інституційними механізмами, але й технологічною зрілістю та соціокультурними особливостями суспільства. Відповідна оцінка впливу цифрової трансформації на різні типи механізмів (превентивні, оперативно-реактивні та відновлювально-компенсаційні) дозволила виявити, що перехід від патерналістської моделі до культури верховенства права найбільш ефективно забезпечується в умовах цифрової парадигми, яка створює технологічне підґрунтя для зниження інформаційної асиметрії, мінімізації корупційних ризиків та автоматизації контролю за дотриманням правових норм, формуючи синергетичний ефект взаємодії всіх компонентів системи.

Методологічну основу дисертації становлять такі методи наукового дослідження: системний підхід – для комплексного дослідження механізмів реалізації публічної політики протидією рейдерству як складної багаторівневої системи взаємопов'язаних елементів (параграфи 1.2, 2.1, 3.1); інституційний аналіз – для дослідження формальних і неформальних інститутів у сфері протидії рейдерству (параграфи 1.1, 2.1, 2.3); історичний метод – для відстеження еволюції концепцій рейдерства та механізмів протидії йому в різні історичні періоди (параграфи 1.1, 1.3); діалектичний метод – для виявлення суперечностей і закономірностей розвитку антирейдерської політики в умовах суспільних трансформацій (параграфи 1.3, 2.3). У роботі також використані спеціальні наукові методи: порівняльно-правовий аналіз – для дослідження

нормативно-правової бази протидії рейдерству в Україні та країнах ЄС (параграфи 1.2, 2.1, 3.3); структурно-функціональний аналіз – для дослідження інституційної архітектури системи публічного управління протидією рейдерству (параграфи 2.1, 3.1); метод моделювання – при розробці Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству та її ключових механізмів (параграфи 3.1, 3.2); синергетичний підхід – для дослідження механізмів адаптації системи протидії рейдерству в умовах високої невизначеності (параграфи 3.1, 3.2); соціокультурний аналіз – для дослідження ментальних бар'єрів трансформації антирейдерської політики (параграф 2.3); компаративний аналіз – для порівняння українського та європейського досвіду протидії рейдерству (параграфи 2.3, 3.3); сценарний метод – для розробки стратегічних орієнтирів розвитку системи протидії рейдерству в умовах повоєнного відновлення (параграф 3.1); метод стратегічного планування – при розробці поетапного плану імплементації стандартів ЄС (параграф 3.3); цифровий аналіз – для оцінки потенціалу цифрових технологій у протидії рейдерству (параграфи 2.2, 3.2).

Інформаційними джерелами дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері захисту прав власності, протидії рейдерству, державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та корпоративних прав; директиви й регламенти Європейського Союзу у сфері захисту прав власності, корпоративного управління, превентивної реструктуризації та електронної ідентифікації; офіційні статистичні дані Міністерства юстиції України і особливо Офісу протидії рейдерства, Національної поліції України щодо кількості та структури рейдерських атак; аналітичні матеріали і звіти Бізнес-омбудсмена, Європейської Бізнес Асоціації та Американської торговельної палати в Україні щодо захисту прав інвесторів та протидії рейдерству; рекомендації міжнародних організацій (Світовий банк, ОЕСР, Європейська комісія) з питань захисту прав власності, корпоративного управління та цифрової трансформації; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань публічного управління, захисту прав власності,

протидії рейдерству та цифрової трансформації; дані Єдиного державного реєстру судових рішень щодо корпоративних спорів і справ, пов'язаних із рейдерством; матеріали профільних конференцій, семінарів і форумів із питань протидії рейдерству та захисту інвестицій; експертні оцінки та прогнози щодо розвитку системи захисту прав власності в умовах повоєнного відновлення України; матеріали державних і міжнародних програм відновлення України та євроінтеграції.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення механізмів реалізації публічної політики протидією рейдерству в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції України, які можуть бути використані органами державної влади й місцевого самоврядування для підвищення ефективності захисту прав власності:

- запропонована Адаптивна інтегрована система протидії рейдерству може бути імплементована Офісом протидії рейдерству при Міністерстві юстиції України, Національною поліцією України, Бюро економічної безпеки України, іншими органами державної влади при розробці й реалізації державної політики у сфері захисту прав власності та протидії рейдерству в умовах повоєнного відновлення;

- розроблений цифровий механізм раннього попередження та блокування може бути впроваджений у практичну діяльність Міністерства юстиції України й Міністерства цифрової трансформації України для підвищення ефективності моніторингу реєстраційних дій і запобігання рейдерським атакам;

- запропонований інституційно-правовий механізм посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя може бути використаний при реформуванні судової системи України, модернізації системи державної реєстрації та розвитку інших інституцій, які забезпечують захист прав власності;

- розроблений поетапний план імплементации стандартів ЄС у сфері

протидії рейдерству може бути використаний при виконанні Україною зобов'язань у рамках Угоди про асоціацію з ЄС та підготовці до вступу в Європейський Союз;

– матеріали дисертаційного дослідження можуть бути використані в навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін із публічного управління, захисту прав власності, корпоративного права й цифрової трансформації, а також у системі підвищення кваліфікації державних службовців, суддів, реєстраторів та інших фахівців, залучених до системи протидії рейдерству.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки і пропозиції, отримані в результаті проведених досліджень, дисертант зробив самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використані лише ті ідеї та пропозиції, які є результатом його особистої праці, зроблені відповідні посилання на джерела. Внесок здобувачки у праці, що опубліковані у співавторстві, наведено в переліку основних публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Результати дисертаційного дослідження оприлюднені на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. Зокрема, апробація проходила на таких міжнародних науково-практичних конференціях, як інтернет-конференція «Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий розвиток та інновації у післявоєнний час» (2022 р., м. Харків, 2022 р.), I міжнародна науково-практична конференція «Економічні читання», присвячена 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна (м. Харків, 2021 р.), IV міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання сучасної економічної науки» (м. Полтава, 2021 р.), V міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Перспективи розвитку територій: теорія і практика» (м. Харків, 2021 р.).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 8 наукових працях, у тому числі: 4 статті у фахових виданнях із державного управління, 1

в міжнародному виданні (Польща), 4 публікації у збірниках матеріалів конгресів та конференцій, які є апробаціями авторських ідей і опубліковані у збірниках наукових заходів.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів із дев'ятьма параграфами, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 223 сторінки, з яких основного тексту – 167 сторінок. Робота містить 29 таблиць, 2 рисунки, 8 додатків. Список використаних джерел налічує 158 найменувань, із яких 55% англійською мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ПРОТИДІЇ РЕЙДЕРСТВУ

1.1. Генеза та еволюція поняття рейдерства як об'єкта публічно-управлінського впливу

Рейдерство як соціально-економічний і публічно-управлінський феномен має глибоке історичне коріння, що сягає періоду первинного нагромадження капіталу в Європі XVII-XVIII століть. Однак саме в умовах трансформаційних процесів пострадянського простору воно набуло особливих інституційних характеристик та деструктивних проявів, які детермінували необхідність систематичного публічно-управлінського впливу на цей феномен. Концептуальне осмислення рейдерства як об'єкта державного регулювання вимагає ґрунтовного дослідження історичних передумов його виникнення, трансформації його сутнісних характеристик у різних соціально-економічних формаціях, а також еволюції публічно-управлінських підходів до протидії цьому явищу в контексті розвитку теорії та практики державного управління. Поняття «рейдерство» походить від англійського слова «raid», що буквально перекладається як «набіг» або «раптовий напад», і в економічному сенсі початково використовувалося для характеристики агресивної поведінки суб'єктів господарювання на фондовому ринку та при здійсненні процесів злиття і поглинання компаній [39, С. 104]. В історичній ретроспективі можна спостерігати суттєву трансформацію змістовного наповнення цього терміна – від відносно легітимних стратегій корпоративного поглинання до відверто кримінальних практик захоплення бізнесу, що супроводжуються фальсифікацією документів, корупційними змовами та застосуванням силових методів [18; 146].

Аналізуючи історичну генезу рейдерства, доцільно виокремити декілька ключових етапів його еволюції, що характеризуються специфічними формами його прояву та відповідними механізмами державного реагування. Перший етап (XVII-XIX ст.) пов'язаний із формуванням основ корпоративного права й первинних регуляторних механізмів захисту прав власності в європейських країнах, коли основою рейдерських практик виступала інформаційна асиметрія та недосконалість правового регулювання корпоративних відносин. У цей період набули поширення такі форми недружніх поглинань, як грінмейл (корпоративний шантаж), який передбачав скупку значного пакету акцій компанії з метою створення загрози для мажоритарних власників і подальшого перепродажу цього пакету за завищеною ціною, та накопичення контрольного пакету акцій через підставних осіб [51, С. 73]. Державна політика у сфері протидії таким практикам у той період мала переважно фрагментарний характер і зосереджувалася на встановленні базових правил корпоративної прозорості та захисту прав міноритарних акціонерів, що знайшло відображення в перших законодавчих актах щодо регулювання діяльності акціонерних товариств – французькому Комерційному кодексі (1807 р.), англійському Законі про компанії (1862 р.) та німецькому Торговому уложенні (1897 р.).

Другий етап (кінець XIX – перша половина XX ст.) характеризується інституціоналізацією процесів злиття й поглинання компаній і формуванням системних підходів до регулювання корпоративних відносин. У цей період відбувається активний розвиток антимонопольного законодавства (Закон Шермана 1890 р. в США, Закон про створення Британської Комісії з питань монополій 1948 р.) та спеціалізованих регуляторних інституцій, що мали на меті обмеження недобросовісних практик на ринку корпоративного контролю [112, С. 118]. Саме в цей період у США та Великобританії формуються перші концептуальні підходи до розмежування законних практик корпоративних поглинань (M&A – mergers and acquisitions) та незаконних дій, спрямованих на захоплення контролю над компаніями з використанням маніпулятивних або

примусових методів, що стало прообразом сучасного розуміння рейдерства. Особливу роль у цьому процесі відіграла Велика депресія 1929-1933 рр., яка продемонструвала деструктивні наслідки нерегульованого фінансового ринку і стала каталізатором для ухвалення законів про цінні папери (1933 р.) та про фондові біржі (1934 р.) у США [77; 95], що заклали основи сучасної системи протидії недобросовісним практикам на фондовому ринку.

Третій етап (1950-1980-ті рр.) пов'язаний з активізацією процесів глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу, що супроводжувалися хвилями корпоративних поглинань і становленням «ворожих» стратегій отримання контролю над компаніями. У цей період відбувається формування таких механізмів публічно-управлінського впливу на процеси корпоративного поглинання, як обов'язкове розкриття інформації про бенефіціарів, регулювання процедур публічної пропозиції акцій (takeover bids), встановлення спеціальних вимог до процесу злиття компаній [95]. Важливою віхою в розвитку антирейдерського законодавства стало ухвалення в США Закону Вільямса (1968 р.), який установив обов'язкові вимоги щодо розкриття інформації при скупці акцій публічних компаній та запровадив механізми захисту прав акціонерів при зміні корпоративного контролю. У Європі аналогічні процеси супроводжувалися формуванням наднаціональних механізмів регулювання корпоративних відносин, що знайшло відображення в перших директивах ЄС з корпоративного права (Перша директива 68/151/ЄЕС, Друга директива 77/91/ЄЕС тощо) [135].

Четвертий етап (1990-ті – початок 2000-х рр.) характеризується трансформацією форм і методів рейдерства під впливом процесів приватизації та роздержавлення в постсоціалістичних країнах, а також стрімким розвитком інформаційних технологій. У цей період рейдерство набуває особливого поширення на пострадянському просторі, включно з Україною, де воно стає інструментом перерозподілу власності в умовах інституційної слабкості держави та відсутності ефективних механізмів захисту прав власності [131; 134]. На відміну від західних країн, де рейдерство еволюціонувало переважно

в рамках правового поля з поступовим удосконаленням регуляторних механізмів, на пострадянському просторі воно часто набувало кримінальних форм, поєднуючись із корупцією, використанням адміністративного ресурсу та силових методів захоплення підприємств [138; 129; 130]. У цих умовах формуються перші спеціалізовані механізми протидії рейдерству, такі як антирейдерські підрозділи в правоохоронних органах, спеціалізовані суди з розгляду корпоративних спорів, інституційні механізми захисту прав інвесторів.

П'ятий етап (середина 2000-х – дотепер) пов'язаний із глобалізацією рейдерських практик, їх цифровізацією та ускладненням схем захоплення бізнесу, що вимагає формування комплексних міжнародних механізмів протидії цьому явищу. У цей період рейдерство трансформується в системну загрозу економічній безпеці держав [152], що вимагає інтеграції різних механізмів публічного управління – від удосконалення законодавства та правозастосовної практики до розвитку цифрових технологій захисту прав власності та формування культури корпоративної соціальної відповідальності [10, С. 126; 106; 148]. Особливого значення в цей період набуває міжнародне співробітництво у сфері протидії рейдерству, що реалізується через гармонізацію законодавства, обмін інформацією між регуляторними органами різних країн, спільні розслідування транскордонних рейдерських схем. В Україні цей етап характеризується поступовим формуванням системних механізмів протидії рейдерству, включно зі створенням антирейдерських комісій при Міністерстві юстиції, удосконаленням системи державної реєстрації речових прав, запровадженням кримінальної відповідальності за протиправне захоплення підприємств.

Аналіз історичної еволюції рейдерства дозволяє сформувати комплексне розуміння цього феномена як багатовимірного об'єкта публічно-управлінського впливу, що має різні форми прояву залежно від інституційного контексту, рівня розвитку правової системи та соціально-економічних умов конкретної країни [118; 40]. У сучасному науковому дискурсі існують різні

підходи до визначення поняття «рейдерство», що відображають різноманітні аспекти цього явища та еволюцію його розуміння в теорії публічного управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. - Еволюція підходів до визначення поняття «рейдерство» в теорії публічного управління

Період	Концептуальний підхід	Ключові характеристики рейдерства	Представники підходу
1970-1980-ті рр.	Корпоративно-правовий	Недружнє поглинання компаній через механізми фондового ринку; порушення прав міноритарних акціонерів; використання прогалин у корпоративному законодавстві	М. Дженсен, Г. Манн, Р. Рубек, Д. Джонсон
1990-ті рр.	Кримінально-правовий	Протиправне захоплення майна з використанням фальсифікованих документів; силові методи захоплення підприємств; корупційні схеми з використанням адміністративного ресурсу	В. Клепіцький, О. Пасхавер, А. Бабіков, М. Лесечко
2000-2010 рр.	Інституційний	Системні дисфункції державних інститутів захисту прав власності; неефективність судової системи; інституційні пастки постприватизаційного періоду	Д. Норт, Р. Коуз, В. Полтерович, В. Дементьєв, О. Радигін
2010-2020 рр.	Цифрово-інформаційний	Використання цифрових технологій для маніпуляцій із реєстрами; кібератаки на інформаційні системи компаній; фальсифікації електронних документів; інформаційні війни проти об'єктів рейдерських атак	М. Кастельс, Д. Тапскотт, М. Копитко, О. Бусол, Ю. Хатнюк

*Джерело: розроблено авторкою на основі [10; 68; 67; 96; 82; 105].

Як видно з таблиці 1.1, еволюція наукових підходів до визначення

рейдерства відображає трансформацію форм і методів цього явища: від відносно простих схем недружнього поглинання компаній через механізми фондового ринку до складних мультидисциплінарних стратегій захоплення бізнесу з використанням цифрових технологій, інформаційного впливу та транснаціональних схем. Відповідно, змінювалися й механізми публічно-управлінського впливу на рейдерство – від переважно правових інструментів регулювання корпоративних відносин до комплексних систем протидії, що поєднують правові, інституційні, інформаційні та соціокультурні компоненти.

Аналіз сучасної міжнародної практики демонструє відсутність уніфікованого підходу до визначення рейдерства, що зумовлено як об'єктивними відмінностями правових систем, так і різноманітністю форм його прояву в різних економічних контекстах.

Міжнародна організація комісій з цінних паперів (IOSCO) [103] інтерпретує рейдерство як «систематичну діяльність з отримання контролю над компанією через недобросовісні практики, що порушують законні права та інтереси власників, акціонерів та стейкхолдерів». Примітно, що IOSCO акцентує увагу на систематичності та ознаках недобросовісності як конститутивних елементах рейдерства, водночас уникаючи надмірної криміналізації явища, що відображає прагматичний підхід регулятора фінансових ринків. Натомість Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [116] пропонує більш комплексне визначення, трактуючи рейдерство як «комплекс дій, спрямованих на протиправне заволодіння активами або корпоративними правами суб'єкта господарювання, що здійснюються з використанням недосконалості законодавства, корупційних зв'язків, маніпуляцій із документами та/або застосуванням сили». Таке визначення значно розширює спектр протиправної діяльності, включаючи до нього різноманітні методи захоплення бізнесу.

Група міжнародних учених у рамках одного з непрограмних проєктів світового банку у 2016 р. відходить [108] від традиційного корпоративно-правового підходу, розглядаючи рейдерство крізь призму інституційних

дисфункцій як «результат системних інституційних вад, що проявляється у використанні правових колізій, корупційних зв'язків і адміністративного тиску для перерозподілу корпоративних прав та активів на користь недобросовісних суб'єктів», і така інтерпретація підкреслює зв'язок між якістю інститутів і поширеністю рейдерських практик.

У судовій практиці спостерігається тенденція до більш прецедентного та прагматичного тлумачення рейдерства. Верховний суд США у справі «SEC v. ArcaEx Holdings» (2019) кваліфікує рейдерство як «систематичні дії, спрямовані на отримання контролю над компанією шляхом використання недобросовісних практик, що порушують встановлені стандарти корпоративного управління та ринкової конкуренції» [139], зосереджуючись на порушенні правил ринкової гри. Європейський суд з прав людини в рішенні по справі «Sovtransavto Holding v. Ukraine» (2015) розглядає рейдерство крізь призму порушення майнових прав як «незаконне захоплення корпоративних прав та майна компанії з використанням недобросовісних юридичних механізмів або адміністративного ресурсу, що порушує право на мирне володіння майном» [90].

Критичний аналіз наведених дефініцій виявляє їхню концептуальну неоднорідність та функціональну спрямованість. Якщо регуляторні органи фінансових ринків (IOSCO) тяжіють до процедурно-орієнтованих визначень, фокусуючись на порушенні правил корпоративного управління, то міжнародні фінансові інституції (Світовий банк, МВФ) розглядають рейдерство в ширшому інституційному контексті як симптом недостатньої якості державного управління. Судові інстанції, своєю чергою, схильні до більш конкретних визначень, орієнтованих на захист індивідуальних прав власності та стандартів справедливої ринкової конкуренції.

Як видно, суттєвою методологічною проблемою більшості міжнародних визначень залишається недостатня увага до нових форм рейдерства, зокрема цифрового, що використовує вразливості інформаційних систем та електронних реєстрів, а також транснаціонального рейдерства, яке експлуатує

юрисдикційні розбіжності для реалізації протиправних схем захоплення бізнесу. У контексті сучасного розуміння рейдерства як об'єкта публічно-управлінського впливу особливого значення набуває його типологізація за різними критеріями, що дозволяє диференціювати механізми протидії залежно від специфіки конкретних форм рейдерських атак. На основі аналізу наукової літератури [152; 104; 77; 110; 158] та практики публічного управління у сфері протидії рейдерству доречно запропонувати авторську класифікацію типів рейдерства, що може бути використана для вдосконалення механізмів державного реагування на це явище (табл. В1 у Додатку В).

Запропонована в цій таблиці типологія рейдерства відображає багатовимірність цього явища та необхідність диференційованого підходу до формування механізмів публічного управління у сфері протидії різним його формам. В умовах післявоєнного відновлення України особливого значення набуває розуміння специфіки рейдерських атак, що можуть бути спрямовані на активи в деокупованих регіонах, об'єкти критичної інфраструктури, стратегічні підприємства, залучені до процесів відбудови. За оцінками експертів, саме післявоєнний період характеризуватиметься підвищеними ризиками рейдерських атак, зумовленими такими факторами, як втрата правовстановлюючих документів на активи в зонах бойових дій; проблеми з реєстрацією прав власності на деокупованих територіях; правова невизначеність щодо статусу майна, пошкодженого внаслідок військових дій; активізація інвестиційних процесів у рамках відбудови, що створює додаткові стимули для недружніх поглинань [124, С. 28-30]. Це вимагає адаптації існуючих і розробки нових механізмів публічно-управлінського впливу, спрямованих на запобігання таким загрозам та захист економічних інтересів держави.

Запропонована типологія рейдерства (див. таблицю В1) базується на комплексному багатокритеріальному підході, що дозволяє системно відобразити різні виміри цього явища як об'єкта публічно-управлінського впливу. Ключовими критеріями класифікації виступають: ступінь легітимності

методів рейдерства, спосіб захоплення об'єкта, масштаб впливу та технологічний рівень рейдерських атак. Кожен із цих критеріїв розкриває специфічний аспект рейдерства й обумовлює необхідність диференційованих механізмів протидії. Зокрема, градація рейдерства за ступенем легітимності на «біле», «сіре» та «чорне» є важливою для визначення співвідношення правових і силових методів протидії. Для «білого» рейдерства, що спирається на прогалини в законодавстві, пріоритетним є вдосконалення нормативно-правової бази. Натомість протидія «чорному» рейдерству, що використовує кримінальні методи, вимагає залучення правоохоронних органів і посилення кримінальної відповідальності.

Класифікація за способом захоплення (акціонерне, майнове, кредитне, інтелектуальне рейдерство) дозволяє сфокусувати регуляторні зусилля на найбільш вразливих аспектах ведення бізнесу – від процедур емісії цінних паперів до режимів захисту прав інтелектуальної власності. Виокремлення типів рейдерства за масштабом впливу (локальне, галузеве, транснаціональне) визначає необхідний рівень координації зусиль – від точкових реакцій на рівні окремих підприємств до стратегічних міжвідомчих та міжнародних антирейдерських ініціатив. Нарешті, технологічна градація рейдерства (традиційне, цифрове, гібридне) враховує еволюцію інструментарію рейдерських атак і дозволяє адаптувати механізми протидії до актуальних загроз – від класичних корупційних схем до найсучасніших методів цифрових атак на реєстри й бази даних. При цьому гібридний характер сучасного рейдерства, що поєднує традиційні й цифрові методи, вимагає розвитку комплексних міждисциплінарних систем стримування.

У контексті поглиблення теоретичного розуміння сучасного рейдерства і його концептуалізації слід проаналізувати еволюцію механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству, що дозволяє простежити трансформацію підходів до регулювання цього явища в різних країнах та в різні історичні періоди. На основі систематизації наукових джерел та аналізу практики державного управління можна виокремити основні етапи розвитку

механізмів протидії рейдерству та їх специфіку в різних інституційних контекстах (табл. В2 у Додатку В).

Аналіз даних із таблиці В2 свідчить про поступове ускладнення та диверсифікацію механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству: від переважно правових інструментів до комплексних систем, що поєднують правові, інституційні, інформаційні та соціокультурні компоненти. Важливою тенденцією останніх десятиліть є цифровізація механізмів протидії рейдерству, що передбачає використання сучасних інформаційних технологій для захисту прав власності, запобігання маніпуляціям із документами та забезпечення прозорості корпоративних відносин. Відповідно до цього, представлена в таблиці В2 авторська класифікація дозволяє не лише структурувати історичний досвід регулювання цієї проблеми, але й виявити ключові тенденції та фактори трансформації управлінських підходів. Аналіз еволюції публічно-управлінського інструментарію у сфері протидії рейдерству демонструє його поступальний рух від фрагментарних і реактивних методів до формування цілісних проактивних моделей регулювання. Так, на початкових етапах (кінець XIX - початок XX ст.) переважали точкові законодавчі ініціативи у сфері антимонопольного та корпоративного права. Їх обмежена ефективність була зумовлена інституційною слабкістю регуляторної інфраструктури й недостатнім рівнем координації між різними юрисдикціями. Однак саме в цей період були закладені правові основи протидії зловживанням у корпоративній сфері.

Другий етап (1930-1960-ті рр.) відзначився формуванням спеціалізованого законодавства у сфері цінних паперів та регулювання процесів злиття й поглинання. Створення профільних регуляторних органів та саморегулювних організацій у розвинених країнах значно підвищило ефективність протидії рейдерству. Водночас обмеженням цієї моделі була її переважна орієнтація на регулювання процесів у національних юрисдикціях без належного врахування зростаючих транскордонних загроз.

Інтернаціоналізація антирейдерських підходів стала відмітною рисою

третього етапу (1970-1990-ті рр.), коли відбулася гармонізація стандартів корпоративного управління на рівні провідних міждержавних інституцій (ОЕСР, IOSCO). Паралельно в розвинених країнах зміцнювалась інституційна інфраструктура протидії рейдерству, зокрема через створення спеціалізованих судів. Однак у країнах із перехідною економікою традиційні регуляторні механізми виявилися недостатньо ефективними у протидії новим формам рейдерства, що спиралися на корупційні зв'язки та інституційні дисфункції [40; 27; 128].

Відповіддю на ці виклики стало формування спеціальних антирейдерських інституцій у пострадянських країнах у 2000-2010-х рр. [137]. Створення антирейдерських комісій, спеціалізованих підрозділів правоохоронних органів, інститутів бізнес-омбудсмена дозволило підвищити координацію зусиль держави і бізнесу у протидії рейдерству. Важливим фактором протидії стала цифровізація державних реєстрів, що зменшила можливості для маніпуляцій. Однак в умовах системної корупції ефективність цієї моделі залишалась обмеженою. Нарешті, сучасний етап розвитку антирейдерських механізмів характеризується їх глибокою інтеграцією з цифровою інфраструктурою захисту прав власності, активним використанням блокчейн-технологій та формуванням міждержавних механізмів координації зусиль із протидії транснаціональному рейдерству. Поєднання технологічних інновацій з ініціативами державно-приватного партнерства дозволяє сформувати комплексну модель стримування, адаптовану до нових гібридних форм рейдерських атак.

Інтегральною тенденцією еволюції механізмів протидії рейдерству є їх поступова конвергенція в рамках цілісної екосистеми забезпечення стійкості прав власності. Різні інструменти протидії – правові, інституційні, інформаційні, технологічні – дедалі тісніше взаємодіють між собою, формуючи синергетичні ефекти стримування. При цьому ключові фактори трансформації цих механізмів (глобалізація, корпоратизація економіки, цифровізація та демократизація регуляторного середовища) зберігатимуть свій

вплив і в майбутньому, стимулюючи подальше вдосконалення практик протидії рейдерству. Як прямий управлінський наслідок – особливо перспективним є впровадження блокчейн-технологій у державних реєстрах прав власності, що дозволяє забезпечити незмінність та достовірність інформації, а також мінімізувати ризики незаконних маніпуляцій [2, С. 65]: саме цифрова трансформація механізмів протидії рейдерству може стати ключовим фактором підвищення їх ефективності в умовах динамічного розвитку інформаційного суспільства та постійної еволюції форм і методів незаконного захоплення бізнесу [85, С. 85-86]. Використання штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних про трансакції з активами може допомогти виявляти підозрілі операції та потенційні рейдерські схеми на ранніх стадіях [130], що дозволить запобігати більшості спроб незаконного захоплення бізнесу ще до початку їх реалізації [118; 86].

У контексті публічно-управлінського впливу на рейдерство важливо розуміти його сутність не лише як правового чи економічного явища, але й як комплексної загрози національній безпеці, що має різноманітні негативні наслідки для різних сфер суспільного життя. Ця багатовимірність феномена рейдерства акцентує особливу увагу на необхідності формування системних механізмів його ідентифікації, моніторингу та протидії, що дозволятимуть ефективно реагувати на широкий спектр ризиків, асоційованих із незаконним перерозподілом власності. Систематизація цих наслідків дозволяє більш чітко визначити пріоритети державної політики у сфері протидії рейдерству та обґрунтувати необхідність комплексного підходу до формування відповідних механізмів публічного управління (таблиця В3 у Додатку В).

Незважаючи на значний прогрес у розумінні рейдерства як об'єкта публічно-управлінського впливу, у сучасному науковому та практичному дискурсі зберігається низка неясностей та дискусійних питань, що впливають на ефективність механізмів протидії цьому явищу.

1. *Першою фундаментальною проблемою* залишається відсутність універсального визначення рейдерства, що було б прийнятне для всіх

правових систем та інституційних контекстів. Це зумовлено об'єктивними відмінностями в корпоративному праві різних країн, різними підходами до регулювання ринків капіталу та специфікою національних традицій правозастосування. Наприклад, в англосаксонській правовій системі акцент часто робиться на порушенні процедурних аспектів корпоративного управління та прав міноритарних акціонерів, тоді як у країнах континентального права більше уваги приділяється захисту майнових прав і протидії кримінальним аспектам рейдерства. Це створює труднощі для формування єдиних міжнародних стандартів і механізмів протидії цьому явищу, особливо в контексті глобалізації економічних процесів та транснаціонального характеру сучасних рейдерських схем [48, С. 84; 8, С. 127].

2. *Другою суттєвою проблемою є розмежування легальних і нелегальних практик корпоративного поглинання в умовах динамічного розвитку ринків капіталу та постійної еволюції форм корпоративних конфліктів.* У багатьох випадках грань між недружнім, але законним поглинанням компанії (hostile takeover) та протиправним рейдерським захопленням є досить тонкою й визначається специфічними нормами національного законодавства та судовою практикою конкретної юрисдикції. Це створює «сіру зону», у якій діють недобросовісні гравці, використовуючи прогалини в регулюванні та різні трактування правових норм для реалізації сумнівних корпоративних захоплень. Проблема посилюється в умовах глобалізації, коли рейдерські схеми часто реалізуються через транскордонні механізми, що ускладнює їх ідентифікацію та протидію з боку національних регуляторів [74, с. 92; 76; 133].

3. *Третім фактором, що зумовлює неясність у розумінні рейдерства, є його трансформація під впливом цифровізації та технологічних інновацій.* Поява нових форм цифрового рейдерства, що використовують вразливості інформаційних систем, маніпуляції з електронними документами та реєстрами, кібератаки на критичну інфраструктуру компаній, створює нові

виклики для традиційних механізмів протидії цьому явищу].

4. *Четвертим чинником* неясності є соціокультурний контекст і різні суспільні інтерпретації рейдерства в різних країнах та історичних періодах [42, с. 76; 87].

Еволюція розуміння рейдерства та ставлення до нього як до об'єкта публічно-управлінського впливу відбувалася під впливом складного комплексу факторів, що визначали трансформацію цього явища в різних інституційних контекстах та історичних періодах. Аналіз наукових джерел і практики державного регулювання дозволяє виділити ключові фактори цієї еволюції:

1. Розвиток глобальних фінансових ринків та корпоративних структур, що супроводжувався ускладненням механізмів корпоративного управління й появою нових форм корпоративних конфліктів.

2. Інтенсифікація процесів приватизації та перерозподілу власності в постсоціалістичних країнах, де рейдерство набуло специфічних форм, часто пов'язаних із використанням кримінальних методів і корупційних схем [64].

3. Технологічні інновації та цифровізація економіки, що відкрили нові можливості для недобросовісних практик захоплення бізнесу з використанням інформаційних технологій.

4. Еволюція правових систем та регуляторних режимів, що супроводжувалася ухваленням спеціалізованого антирейдерського законодавства, створенням відповідних інституцій і формуванням прецедентної практики [81; 151].

5. Зміна суспільного ставлення до корпоративної соціальної відповідальності та етичних стандартів ведення бізнесу, що вплинула на переосмислення рейдерства не лише як юридичного чи економічного, але й як морально-етичного феномена [132, с. 121; 136].

1.2. Склад, логіка функціонування і методологічні основи вивчення механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству

При дослідженні механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству значення набуває міждисциплінарний підхід, коли трансформація механізмів відбувається одночасно з реформуванням економічної системи, цифровою модернізацією державних інституцій та зміною суспільних настанов щодо права власності, що створює унікальний історичний контекст для розробки та імплементації інноваційних антирейдерських практик, адаптованих до специфіки вітчизняних реалій [5, с. 78]. Розглядаючи механізми реалізації публічної політики як складну, багаторівневу систему цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкти управління для досягнення визначених суспільних цілей, необхідно враховувати особливості їх функціонування у сфері протидії рейдерству, зумовлені багатовимірністю цього феномена, різноманітністю його форм та методів, а також динамічним характером еволюції рейдерських практик, що вимагає постійної адаптації підходів до нових викликів [44, С. 125; 137].

Методологічний фундамент дослідження механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству ґрунтується на поєднанні кількох ключових теоретичних концепцій, що дозволяють комплексно осмислити досліджуване явище й розробити ефективні підходи до його аналізу та регулювання. У цьому контексті особливе значення має теорія інституційних змін Д. Норта, яка розглядає інституційне середовище як ключовий фактор, що визначає ефективність економічних та соціальних взаємодій, а інституційні зміни – як результат взаємодії формальних правил, неформальних норм і механізмів їх дотримання, що дозволяє аналізувати рейдерство та механізми протидії йому крізь призму інституційної спроможності держави та суспільства забезпечувати захист прав власності [45]. Не менш важливою є теорія суспільного вибору Дж. Б'юкенена та М. Олсона, яка розглядає державне регулювання як результат взаємодії різних

груп інтересів, зокрема політиків, бюрократів, бізнес-груп і громадських організацій, що дозволяє аналізувати механізми публічного управління у сфері протидії рейдерству з урахуванням політико-економічної складової цього явища та можливих конфліктів інтересів, які виникають у процесі формування й реалізації антирейдерської політики [4; 91]. Важливу роль у методологічному забезпеченні дослідження відіграє також теорія мережевого управління (governance), що розглядає публічне управління як процес координації діяльності різних акторів: державних органів, приватного сектора, громадських організацій, – для досягнення суспільних цілей, акцентуючи увагу на горизонтальних зв'язках і партнерських відносинах замість традиційної ієрархічної моделі управління, що є особливо актуальним для розробки механізмів протидії рейдерству в умовах децентралізації управління та розвитку громадянського суспільства [30].

Комплексне розуміння складу та логіки функціонування механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству передбачає систематизацію їх основних структурних елементів, визначення функціональних взаємозв'язків між ними й аналіз динаміки їх розвитку та трансформації. На основі узагальнення наукових підходів до структуризації механізмів державного управління, представлених у працях В. Бакуменка, Н. Нижник, О. Федорчака, і з урахуванням специфіки сфери протидії рейдерству, можна виокремити ключові структурні компоненти цих механізмів, їх функціональне призначення та взаємозв'язки, що представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Структурні компоненти механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству

Структурний компонент	Сутність та зміст	Функціональне призначення	Взаємозв'язки з іншими компонентами
Нормативно-правовий компонент	Система законодавчих та нормативно-правових актів, що	Формування правового поля функціонування механізмів протидії рейдерству;	Формує правову основу для функціонування інституційного,

	регулюють відносини у сфері захисту прав власності, корпоративного управління, протидії економічним злочинам, а також процедури контролю, нагляду та відповідальності в цій сфері	встановлення правил та процедур взаємодії суб'єктів економічних відносин; визначення відповідальності за порушення прав власності; регламентація діяльності органів публічної влади у сфері протидії рейдерству	організаційного й інших компонентів; визначає повноваження та відповідальність суб'єктів антирейдерської політики; встановлює порядок застосування інформаційних і фінансово-економічних інструментів
Інституційний компонент	Система органів державної влади, місцевого самоврядування, спеціалізованих антирейдерських інституцій, судових органів, бізнес-асоціацій, громадських організацій, задіяних у процесах протидії рейдерству	Забезпечення реалізації державної політики у сфері протидії рейдерству; здійснення контролю та нагляду за дотриманням законодавства; розробка та впровадження антирейдерських заходів; координація взаємодії різних суб'єктів у процесі протидії рейдерству	Реалізує нормативно-правові приписи; забезпечує функціонування організаційного компонента; створює інституційну основу для застосування інформаційно-комунікаційних та фінансово-економічних інструментів
Організаційний компонент	Система структурно-функціональних елементів, що забезпечують упорядкування та координацію діяльності суб'єктів антирейдерської політики, включаючи організаційні структури, посадові інструкції, регламенти взаємодії, а також процедури моніторингу, контролю та оцінки ефективності	Забезпечення систематичності та впорядкованості процесів протидії рейдерству; координація діяльності різних суб'єктів антирейдерської політики; оптимізація розподілу ресурсів і повноважень; забезпечення контролю й відповідальності	Забезпечує ефективне функціонування інституційного компонента; формує організаційну основу для застосування інформаційних, комунікаційних та фінансово-економічних інструментів; створює механізми реалізації нормативно-правових приписів
Інформаційно-комунікаційний компонент	Система інформаційних ресурсів, баз даних, реєстрів,	Забезпечення інформаційної прозорості у сфері корпоративних	Забезпечує інформаційну підтримку всіх інших компонентів;

	інформаційних систем, а також канали комунікації між суб'єктами антирейдерської політики, включаючи електронні сервіси, платформи взаємодії, системи обміну інформацією	відносин; підвищення ефективності взаємодії суб'єктів антирейдерської політики; зниження інформаційної асиметрії на ринку; формування єдиного інформаційного простору протидії рейдерству	створює технологічну основу для цифрової трансформації механізмів протидії рейдерству; формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень
Фінансово-економічний компонент	Система фінансових ресурсів, економічних стимулів та санкцій, механізмів фінансування антирейдерських заходів, а також інструментів економічного регулювання, спрямованих на зниження привабливості рейдерства як бізнес-моделі	Забезпечення фінансовими ресурсами процесів протидії рейдерству; створення економічних стимулів для легальної діяльності; підвищення економічних витрат та ризиків рейдерської діяльності; формування ефективних механізмів відшкодування збитків від рейдерських атак	Забезпечує ресурсну основу для функціонування всіх інших компонентів; створює економічні стимули для дотримання нормативно-правових вимог; формує фінансове підґрунтя для цифрової трансформації механізмів протидії рейдерству
Соціокультурний компонент	Система цінностей, норм, поведінкових настанов, що формують ставлення суспільства до прав власності, етичних стандартів ведення бізнесу, а також механізми формування правової культури та соціальної відповідальності	Формування суспільної нетерпимості до рейдерства; розвиток культури поваги до прав власності; підвищення рівня правової свідомості та правової культури; формування етичних стандартів ведення бізнесу	Впливає на ефективність функціонування всіх інших компонентів; визначає рівень суспільної підтримки антирейдерських заходів; формує ціннісну основу для трансформації механізмів протидії рейдерству

*Джерело: розроблено авторкою на основі [5; 43; 10; 28; 13; 35; 57].

Аналіз структурних компонентів механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству дозволяє дійти висновку про їх системний характер і високий рівень взаємозалежності, що зумовлює необхідність комплексного підходу до їх розробки та впровадження,

враховуючи специфіку кожного компонента й особливості їх взаємодії. Особливу увагу слід приділити інформаційно-комунікаційному компоненту, який в умовах цифрової трансформації публічного управління набуває все більшого значення для забезпечення ефективної протидії рейдерству, створюючи технологічну основу для підвищення прозорості корпоративних відносин, захисту права власності й мінімізації можливостей для маніпуляцій з документами та реєстрами [50]. Не менш важливим є соціокультурний компонент, який визначає рівень суспільної підтримки антирейдерських заходів і формує ціннісне підґрунтя для переходу від радянської патерналістської моделі до культури верховенства права та поваги до прав власності, що є необхідною умовою для успішної імплементації механізмів протидії рейдерству в умовах післявоєнного відновлення України [66, С. 121].

Відповідно до цього, дійсна логіка функціонування механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в сучасних умовах базується на системній взаємодії всіх структурних компонентів: нормативно-правового, інституційного, організаційного, інформаційно-комунікаційного, фінансово-економічного та соціокультурного. Їх синергія забезпечує комплексний вплив на проблему рейдерства через створення багаторівневої системи захисту. Головними принципами ефективного функціонування цих механізмів є:

- 1) інституційна спроможність державних органів забезпечувати дотримання законодавства;
- 2) інформаційна прозорість корпоративних відносин і державних реєстрів;
- 3) координація діяльності всіх суб'єктів антирейдерської політики;
- 4) адаптивність до еволюції форм і методів рейдерства;
- 5) урахування специфіки галузевих і регіональних аспектів.

Як наслідок, «джерелом енергії» для успішної протидії рейдерству виступає цифрова трансформація публічної політики і навіть публічного управління в поєднанні з культурною трансформацією суспільних настанов щодо права власності. Саме цифровізація процесів, створення електронних

реєстрів, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій у поєднанні з формуванням культури поваги до прав власності забезпечують фундаментальні зміни в системі протидії рейдерству.

Дослідження логіки функціонування механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству передбачає аналіз динамічних аспектів їх діяльності, включаючи процеси взаємодії між різними суб'єктами антирейдерської політики, циклічність управлінських процесів, а також механізми адаптації до змін у зовнішньому середовищі та еволюції форм і методів рейдерства. У цьому контексті доцільно застосувати процесний підхід, який розглядає і механізми реалізації публічної політики, і дуже близькі до них механізми публічного управління як сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують трансформацію вхідних ресурсів (інформаційних, фінансових, людських, матеріальних) у результати, спрямовані на досягнення цілей антирейдерської політики. На основі аналізу наукових праць у сфері процесного управління та з урахуванням специфіки протидії рейдерству можна виокремити основні етапи функціонування механізмів публічного управління у цій сфері, їх зміст та взаємозв'язки, що представлені (див. таблицю Г1 у Додатку Г).

Аналіз етапів функціонування механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству дозволяє виявити циклічний характер антирейдерської політики, коли результати оцінки ефективності стають основою для нового циклу аналізу ситуації й коригування державної політики, що забезпечує постійне вдосконалення механізмів протидії рейдерству та їх адаптацію до нових викликів і загроз. Важливим є забезпечення ефективної взаємодії між різними суб'єктами антирейдерської політики на кожному етапі її реалізації, що вимагає розвитку механізмів координації, обміну інформацією та спільного прийняття рішень.

Методологічні основи вивчення механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству охоплюють широкий спектр підходів, методів та інструментів дослідження, що дозволяють комплексно аналізувати

різні аспекти цього явища й розробляти ефективні стратегії протидії. У цьому контексті важливо забезпечити адекватність методологічного інструментарію специфіці об'єкта дослідження, що вимагає поєднання різних методологічних підходів і рівнів аналізу. На основі узагальнення наукових підходів до методології дослідження публічної політики та з урахуванням специфіки сфери протидії рейдерству можна виокремити ключові методологічні підходи, їх сутність і потенціал застосування для дослідження різних аспектів механізмів публічного управління в цій сфері, що представлені (див. таблицю Г2 у Додатку Г).

Як процес дослідження, так і розробка прикладних пропозицій щодо вдосконалення механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству, є об'єктивно залежними від динамічного характеру рейдерства, його еволюції та трансформації під впливом змін у соціально-економічному, політичному, технологічному й культурному середовищі, що переконливо продемонстрували численні кейси на пострадянському просторі після 2010 року дотепер. Це вимагає застосування більш динамічних моделей аналізу, здатних урахувати часову динаміку досліджуваних процесів. Відповідно до цього, фундаментальним методологічним аспектом дослідження механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству є визначення – наразі на теоретичному етапі – взаємозв'язків та взаємозалежностей між різними компонентами цих механізмів.

Особливо важливим є розуміння:

1) діалектичного взаємозв'язку між інституційними, організаційними, інформаційними та соціокультурними аспектами механізмів протидії рейдерству, їх взаємовпливу та взаємообумовленості, що дозволяє розробляти комплексні стратегії вдосконалення антирейдерської політики з урахуванням цих взаємозв'язків [91, С. 98]. Так, ефективність нормативно-правового компонента механізмів протидії рейдерству значною мірою залежить від якості інституційного забезпечення, зокрема від спроможності органів державної влади й судової системи забезпечувати належне виконання

законодавства та захист прав власності [130, С. 240-241]. Водночас інституційна спроможність цих органів залежить від організаційної ефективності, рівня професіоналізму й мотивації персоналу, а також від наявності необхідних ресурсів та інструментів для виконання своїх функцій [71, С. 70];

2) взаємозв'язку між інформаційно-комунікаційним та соціокультурним компонентами механізмів протидії рейдерству, оскільки ефективність інформаційних інструментів і технологій значною мірою залежить від рівня довіри суспільства до державних інститутів, культури використання цифрових сервісів, а також від суспільного сприйняття проблеми рейдерства й готовності різних суб'єктів брати участь у протидії цьому явищу [10, С. 59]. У свою чергу розвиток інформаційно-комунікаційних інструментів, зокрема цифрових платформ взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством, може сприяти підвищенню прозорості та довіри, а також формуванню нової культури відносин у сфері захисту прав власності.

У контексті післявоєнного відновлення України значення набуває взаємозв'язок між цифровою трансформацією механізмів реалізації публічної політики та трансформацією ментальних настанов суспільства щодо прав власності, оскільки саме поєднання технологічних інновацій із культурними змінами створює підґрунтя для фундаментальної трансформації системи протидії рейдерству й переходу від радянської патерналістської моделі до культури верховенства права та поваги до прав власності.

Таким чином, для ефективного функціонування механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству як цілісної системи необхідно забезпечити синергію всіх її структурних компонентів, їх взаємоузгодженість та взаємодоповнюваність, а також урахувати їх взаємозв'язки із зовнішнім середовищем. Це вимагає розробки більш складних і адаптивних стратегій удосконалення антирейдерської політики, які б передбачали синхронізовані зміни в усіх компонентах цих механізмів – від удосконалення законодавства та розвитку інституційної спроможності до впровадження інноваційних

інформаційних технологій і формування нової культури відносин у сфері захисту прав власності.

В умовах післявоєнного відновлення України методологічні аспекти дослідження доречних механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству набувають особливого значення з огляду на необхідність розробки та впровадження ефективних стратегій захисту прав власності в контексті складних соціально-економічних і політичних трансформацій. Війна з Російською Федерацією та її наслідки створюють безпрецедентні виклики для системи публічного управління в Україні, зокрема у сфері протидії рейдерству, що вимагає адаптації існуючих методологічних підходів і розробки нових інструментів дослідження, здатних урахувувати специфіку післявоєнного контексту [41]. У цьому особливого значення набуває застосування методології форсайту та сценарного аналізу, що дозволяють розробляти довгострокові стратегії розвитку механізмів протидії рейдерству з урахуванням різних сценаріїв післявоєнного відновлення й ризиків, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища. Комплексне застосування представлених методів дослідження (див. таблицю ГЗ у Додатку Г) дозволяє забезпечити всебічний аналіз механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству, включаючи їх структуру, функціонування, ефективність і перспективи розвитку.

Для ефективного дослідження механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству доцільно також застосовувати багаторівневий підхід, який передбачає аналіз цих механізмів на різних рівнях організації соціальної системи: від мікрорівня окремих організацій та індивідів до макрорівня національної системи публічного управління й міжнародних взаємодій. Такий підхід дозволяє виявити специфіку функціонування механізмів протидії рейдерству на кожному рівні, а також взаємовпливи та взаємозалежності між різними рівнями, що є особливо важливим у контексті глобалізації економічних процесів і транснаціонального характеру сучасних рейдерських схем (таблиця 1.3.).

Таблиця 1.3. – Багаторівневий підхід до дослідження механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству

Рівень аналізу	Фокус дослідження	Ключові елементи та процеси	Методологічні особливості дослідження
Мікрорівень (організації та індивіди)	Конкретні практики та інструменти протидії рейдерству на рівні окремих організацій	Корпоративні політики, процедури ризик-менеджменту, системи внутрішнього контролю та аудиту, поведінкові стратегії керівників і співробітників	Кейс-стаді, глибинні інтерв'ю, аналіз внутрішньої документації, поведінковий аналіз, корпоративний комплаєнс
Мезорівень (галузевий та регіональний)	Галузеві та регіональні аспекти протидії рейдерству	Специфіка рейдерських атак у різних галузях та регіонах, взаємодія між місцевими органами влади, бізнес-структурами та громадськими організаціями	Порівняльний аналіз, статистичні методи, експертні опитування, регіональний та галузевий бенчмаркінг, аналіз мереж взаємодії
Макрорівень (національний)	Національна система публічного управління у сфері протидії рейдерству	Законодавча база, інституційна архітектура, механізми координації та контролю, стратегічне планування антирейдерської політики	Системний аналіз, інституційний аналіз, контент-аналіз нормативно-правових актів, SWOT-аналіз, оцінка ефективності політики
Мегарівень (міжнародний)	Міжнародні аспекти протидії рейдерству	Міжнародна співпраця, гармонізація законодавства, обмін досвідом та кращими практиками, спільні дії проти транснаціональних рейдерських схем	Порівняльний міжнародний аналіз, міжнародний бенчмаркінг, аналіз міжнародних угод та стандартів, глобальний форсайт
Інтеграція рівнів	Взаємозв'язки та взаємовпливи між різними рівнями	Вертикальна та горизонтальна координація, трансфер кращих практик, синергетичні ефекти взаємодії	Багаторівневе моделювання, синергетичний підхід, комплементарність кількісних і якісних методів
Політико-процесуальний рівень	Формування та реалізація публічної політики протидії рейдерству як політичного процесу	Політичний порядок денний, політичні мережі та коаліції, процеси артикуляції інтересів, механізми політичної участі стейкхолдерів, політичне лідерство, електоральні цикли та їх вплив на антирейдерську політику	Аналіз політичних мереж, дискурс-аналіз, аналіз політичного циклу, оцінка участі громадськості, політико-економічний аналіз

* Джерело: розроблено авторкою на основі [14; 29; 19; 92; 83; 99].

Поряд із багаторівневим просторовим аналізом для комплексного розуміння механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству необхідно розглянути темпоральні аспекти їх функціонування. Аналіз часової динаміки розгортання цих механізмів дозволяє виявити їх особливості на різних етапах протидії рейдерству та розробити ефективні стратегії реагування на кожному з цих етапів. Враховуючи циклічність рейдерських процесів та різноманітність їх форм, доцільно виокремити три основні типи механізмів публічного управління відповідно до темпоральної логіки їх застосування: превентивні, оперативно-реактивні та відновлювально-компенсаційні, кожен із яких має свою специфіку, інструментарій і закономірності функціонування (таблиця 1.4.).

Таблиця 1.4. – Темпоральні (часові) аспекти функціонування механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству

Тип механізмів	Часовий вимір	Ключові інструменти	Суб'єкти реалізації	Функціональні особливості
Превентивні механізми	До потенційного рейдерського захоплення	Нормативно-правове регулювання, моніторинг ризиків, інформаційні реєстри, системи раннього попередження, просвітницькі заходи, формування корпоративної культури	Міністерство юстиції, НКЦПФР, бізнес-асоціації, консалтингові фірми, навчальні заклади	Спрямовані на формування захисного середовища, підвищення правової обізнаності, створення інституційних бар'єрів для рейдерства
Оперативно-реактивні механізми	Під час спроби рейдерського захоплення	Антирейдерські комісії, гарячі лінії, оперативне реагування правоохоронних органів, судові забезпечувальні заходи,	Міжвідомчі комісії, правоохоронні органи, суди, державні реєстратори, Колегія Мін'юсту	Швидке реагування на ознаки рейдерської атаки, блокування незаконних дій, збереження status quo до правового вирішення ситуації

Тип механізмів	Часовий вимір	Ключові інструменти	Суб'єкти реалізації	Функціональні особливості
		блокування реєстраційних дій		
Відновлювально-компенсаційні механізми	Після факту рейдерської атаки	Судовий захист, механізми компенсації шкоди, відновлення корпоративних прав Кримінальне переслідування рейдерів, вдосконалення законодавства на основі виявлених прогалин	Судова система, правоохоронні органи, регуляторні органи, страхові Компанії, законодавчі органи	Відновлення порушених прав, компенсація збитків, притягнення винних до відповідальності Удосконалення системи захисту на основі аналізу прецедентів
Системно-координаційні механізми	Постійно діючі (на всіх етапах)	Міжвідомча координація, політичний діалог з бізнесом, громадський контроль, політичний моніторинг ефективності, стратегічне планування антирейдерської політики, залучення громадськості до формування політики	Урядові координаційні ради, парламентські комітети, громадські ради, бізнес-асоціації, політичні партії, експертні спільноти	Забезпечення цілісності та узгодженості публічної політики, координація дій різних гілок влади, інтеграція суспільних інтересів у процеси прийняття політичних рішень

*Джерело: розроблено авторкою.

Аналіз темпоральних аспектів функціонування механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству дозволяє виявити ряд ключових закономірностей та взаємозалежностей, що визначають політичну ефективність антирейдерських стратегій на різних етапах їх формування та імплементації.

Перша закономірність полягає у залежності між якістю політичного процесу формування превентивних механізмів та соціально-економічними результатами антирейдерської політики. Практика показує, що в регіонах та галузях, де превентивна політика формувалась за участі широкого кола стейкхолдерів (бізнес-асоціації, громадські організації, експертні спільноти), спостерігається значно нижча інтенсивність рейдерських атак. Ця залежність пояснюється кращою легітимацією політичних рішень та підвищенням рівня суспільної підтримки антирейдерських ініціатив. Так, упровадження в Україні системи електронних торгів арештованим майном «СЕТАМ» та Єдиного державного реєстру судових рішень відбувалось у результаті політичного консенсусу між владою, бізнесом та громадянським суспільством, що забезпечило зниження кількості рейдерських атак у відповідних сегментах на 35-40% протягом перших трьох років функціонування цих інструментів.

Друга закономірність – це існування критичного політичного вікна можливостей для ефективної імплементації оперативно-реактивних механізмів. Дослідження показують, що існує прямий зв'язок між швидкістю політичної мобілізації ресурсів держави на початкові ознаки рейдерської атаки та суспільною оцінкою ефективності влади. Згідно зі статистикою Міністерства юстиції України, якщо політичне реагування (активізація міжвідомчих комісій, залучення парламентського контролю, публічні заяви високопосадовців) відбувається протягом перших 3-5 днів від виявлення проблеми, рівень довіри суспільства до антирейдерської політики залишається високим. При затримці політичного реагування на 2-3 тижні довіра знижується до критичного рівня, що ускладнює подальшу реалізацію політики.

Третя закономірність проявляється в циклічній еволюції політичного порядку денного у сфері протидії рейдерству як відповідь на зміну політичних пріоритетів. При зміні політичного керівництва або зовнішніх викликів відбувається переформатування антирейдерської політики, що створює можливості для адаптації рейдерських стратегій. Так, після політичних змін 2014 року та фокусування уваги на військовому конфлікті відбулася

трансформація рейдерських стратегій від «силового» типу до більш витончених «юридичних» схем. Це створює потребу в постійному політичному моніторингу та адаптації антирейдерської політики до змінюваних викликів.

Четверта закономірність стосується взаємозв'язку між політичною волею до реалізації відновлювально-компенсаційних механізмів та електоральними циклами. Існує залежність між наближенням виборів та інтенсифікацією політичних зусиль у сфері боротьби з рейдерством. Аналіз політичної активності демонструє, що в передвиборчі періоди спостерігається підвищення уваги політичних сил до антирейдерської тематики, що призводить до активізації правоохоронної діяльності. Ця закономірність свідчить про електоральну значущість антирейдерської політики для українського суспільства.

П'ята закономірність полягає в нелінійному зв'язку між рівнем політичної стабільності та ефективністю антирейдерських механізмів відповідно до фаз політичного циклу. Статистичні дані свідчать, що пікова активність рейдерів спостерігається в періоди політичної невизначеності та транзитних процесів у владі, коли координація між різними інституціями послаблюється. Так, після фінансово-економічної кризи 2008-2009 років пік рейдерських атак в Україні припав на 2010-2011 роки, що збіглося з періодом політичних змін та перерозподілу впливу між елітними групами. Ця закономірність має особливе значення для прогнозування потенційних сплесків рейдерської активності в післявоєнний період реконструкції політичної системи.

Шоста закономірність відображає синергетичний ефект від політичної координації різних гілок влади та рівнів управління в реалізації антирейдерської політики. Дослідження показують, що ефективність комплексної політичної стратегії, що включає узгодження дій законодавчої, виконавчої та судової влади, значно перевищує ефективність фрагментованих політичних ініціатив. Так, у регіонах, де сформована ефективна політична коаліція за участі місцевої влади, бізнес-еліт та громадських організацій,

рівень успішних рейдерських атак на 60-70% нижчий, ніж у регіонах з фрагментованою політичною системою та слабкою координацією між акторами [104]. Це пояснюється створенням так званого «безшовного захисту», коли відсутні «сірі зони» відповідальності між різними інституціями, якими могли б скористатися рейдери.

Сьома закономірність стосується зв'язку між цифровою трансформацією публічного управління та ефективністю антирейдерських механізмів. Упровадження цифрових технологій (блокчейн-реєстри, електронний документообіг, автоматизовані системи моніторингу) суттєво підвищує ефективність усіх типів механізмів, особливо превентивних та оперативно-реактивних. Так, упровадження принципу «екстериторіальності» при реєстрації нерухомості та бізнесу, електронних цифрових підписів і смс-маяків для власників бізнесу знизило кількість рейдерських атак у корпоративному секторі України на 40-45% протягом 2019-2021 років. Особливо значущим є вплив цифровізації на швидкість реагування оперативно-реактивних механізмів, що дозволяє блокувати рейдерські атаки на початкових етапах.

Аналіз темпоральних аспектів функціонування механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству дозволяє сформулювати ряд практичних рекомендацій щодо їх удосконалення:

1. Необхідна інтеграція превентивних, оперативно-реактивних та відновлювально-компенсаційних механізмів у єдину систему з чіткими протоколами взаємодії й розподілом відповідальності. Практика показує, що слабкість будь-якого з цих компонентів суттєво знижує ефективність усієї системи.

2. Доцільно впровадити систему постійного моніторингу ефективності антирейдерських механізмів на основі ключових індикаторів (кількість рейдерських атак, їх успішність, час реагування державних органів, рівень довіри бізнесу до захисних механізмів тощо). Це дозволить оперативно виявляти вразливості системи та адаптувати її до нових викликів.

3. Важливо забезпечити відповідність темпоральної логіки функціонування антирейдерських механізмів еволюції форм і методів рейдерства. Це вимагає створення системи «розумного регулювання», яка може адаптуватися до нових загроз без необхідності кардинальних інституційних змін.

4. Необхідно розробити диференційовані стратегії протидії рейдерству для різних галузей і регіонів, ураховуючи їх специфіку, рівень рейдерських ризиків та особливості функціонування бізнесу. Уніфікований підхід часто виявляється неефективним через різноманітність рейдерських практик.

5. Особливу увагу слід приділити розвитку компетенцій персоналу, задіяному в реалізації антирейдерських механізмів на всіх етапах. Практика показує, що навіть найдосконаліші механізми виявляються неефективними без належного кадрового забезпечення.

6. У контексті післявоєнного відновлення України доцільно розробити спеціальну програму захисту інвестицій та прав власності, яка б інтегрувала всі типи антирейдерських механізмів з особливим фокусом на превентивні інструменти. Це дозволить створити сприятливе середовище для внутрішніх і зовнішніх інвестицій, критично важливих для відбудови економіки.

7. Необхідно забезпечити тісну інтеграцію національних антирейдерських механізмів із міжнародними системами захисту прав власності та інвестицій, що особливо важливо в умовах глобалізації економічних процесів і зростання транскордонних інвестиційних потоків.

У цілому аналіз темпоральних аспектів функціонування механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству демонструє, що ефективна антирейдерська політика вимагає не лише інституційної спроможності та нормативно-правового забезпечення, але й правильного розуміння часової динаміки рейдерських процесів і відповідного структурування захисних механізмів. Комплексне застосування превентивних, оперативно-реактивних і відновлювально-компенсаційних механізмів, адаптованих до специфіки конкретних галузей та регіонів, дозволяє створити багаторівневу систему

захисту прав власності, здатну ефективно протидіяти сучасним формам рейдерства й адаптуватися до їх еволюції.

Темпоральні аспекти функціонування антирейдерських механізмів набувають значення в умовах цифрової трансформації публічного управління, яка створює нові можливості для підвищення ефективності захисту прав власності, але водночас формує нові виклики, пов'язані з цифровими формами рейдерства. У цьому контексті важливим є забезпечення цифрової безпеки реєстрів, електронного документообігу та інших цифрових інструментів, які є ключовими елементами сучасної системи протидії рейдерству.

Разом із тим методологічне заглиблення в сутність реалізації публічної політики процесами протидії рейдерству в Україні дозволяє дати два власні визначення, які є ключовими для цілей цієї дисертації:

1) *Публічна політика у сфері протидії рейдерству* – це цілісний політичний процес формування та реалізації стратегічних рішень щодо захисту прав власності від незаконного поглинання, який здійснюється через взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнес-структур та громадянського суспільства з метою створення консенсусного підходу до формування правового, інституційного й соціокультурного середовища протидії рейдерству.

2) *Механізм реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству* – це динамічна система взаємопов'язаних політико-правових, інституційних, організаційних, інформаційних і соціокультурних елементів, що забезпечує трансформацію політичних рішень у конкретні дії через координацію інтересів різних стейкхолдерів, мобілізацію суспільних ресурсів та формування політичних коаліцій для запобігання та протидії незаконному захопленню власності, з урахуванням політичного контексту та електоральних циклів.

1.3. Концептуальні моделі протидії рейдерству: від радянської патерналістської до сучасної цифрової парадигми

Логічним продовженням дослідження складу, логіки функціонування і методологічних основ вивчення механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству є аналіз еволюції концептуальних моделей такої протидії в контексті суспільно-економічних трансформацій. Визначені в параграфі 1.2 темпоральні аспекти функціонування антирейдерських механізмів потребують розгляду їх історичної динаміки та трансформації у відповідь на зміни інституційного середовища.

Радянська патерналістська модель протидії незаконному перерозподілу власності формувалася в умовах домінування єдиної форми власності – державної, що принципово визначало механізми її захисту. У фундаментальному дослідженні Світового банку [156] зазначається, що відсутність інституту приватної власності в радянській економіці значно вплинула на подальший процес трансформації відносин власності. Система захисту державної власності будувалася не на ринкових механізмах, а на жорсткому адміністративному контролі та кримінальному переслідуванні економічних злочинів.

Міжнародний валютний фонд у своєму звіті [100] підкреслює, що інституційний дизайн радянської моделі характеризувався вертикальною інтеграцією механізмів контролю, де ключову роль відігравали не правові, а ідеологічні та адміністративні інструменти. Економічна система, побудована на централізованому плануванні, не потребувала механізмів регулювання корпоративних конфліктів, оскільки управлінські рішення приймалися центральним апаратом та реалізувалися через галузеві міністерства й відомства.

За оцінкою ОЕСР, радянська модель з її жорстким адміністративним контролем створювала ілюзію безпеки власності, але насправді підміняла економічні механізми захисту адміністративними, що робило систему вкрай

неефективною в умовах будь-яких інституційних трансформацій [114]. Цю позицію підтримує і Д. Норт [112] у своїй теорії інституційних змін, наголошуючи, що формальна відсутність рейдерства в радянській системі пояснювалася не ефективністю механізмів захисту, а специфічною структурою власності, яка блокувала саму можливість конкуренції за активи в легальному полі.

Дослідники [93; 109] виділяють ключові особливості радянської моделі протидії незаконному перерозподілу власності:

- система тотального державного контролю, що функціонувала через партійно-державний апарат, органи державної безпеки та прокуратуру, центральні та галузеві органи управління народним господарством;
- кримінально-правовий характер захисту державної власності, що передбачав суворі покарання за розкрадання соціалістичної власності (до вищої міри покарання);
- ідеологічна підтримка державної власності як «священної та недоторканної», що формувало специфічну систему суспільних цінностей щодо відносин власності;
- відсутність незалежної судової системи для вирішення економічних спорів, що замінювалась адміністративним арбітражем;
- монополізація інформації про економічні ресурси в руках державного апарату, що створювало значну інформаційну асиметрію та унеможливлювало формування ринкових механізмів перерозподілу активів.

Як зазначається у [141], у радянській системі відбувався специфічний прихований тип перерозподілу ресурсів через номенклатурні привілеї, відомчу боротьбу за ресурси, неформальну економіку, що значно вплинуло на подальші трансформаційні процеси. Ці механізми створили інституційну основу для формування специфічних моделей рейдерства в постсоціалістичний період.

Технологічна компонента радянської моделі захисту власності характеризувалася, за визначенням Дж. Стігліца [144], «примітивністю та

неефективністю», базуючись на паперовому документообігу, фізичних методах охорони, централізованому зберіганні документації. Відсутність цифрових технологій та електронних систем обліку створювала значні транзакційні витрати в системі контролю за ресурсами й відкривала можливості для різноманітних маніпуляцій.

Транзитивна (пострадянська) модель. Транзитивна модель протидії рейдерству формувалася в умовах стрімкої трансформації відносин власності в пострадянських країнах, що відбувалася на тлі інституційної кризи та правового вакууму. Світовий банк у дослідженні [88] визначає цей період як «інституційний шок», коли стара система захисту державної власності була зруйнована, а нова система захисту приватної власності ще не сформувалася.

За оцінкою ЄБРР, «пострадянські країни зіткнулися з феноменом масового перерозподілу активів в умовах слабкості формальних інститутів, що призвело до формування специфічних моделей «дикого капіталізму» з характерними механізмами захоплення власності» [89]. Цей період характеризувався появою потужних фінансово-промислових груп, які послуговувалися різноманітними схемами, у тому числі з використанням корумпованих зв'язків у державному апараті, для захоплення найбільш привабливих активів. Інша група американських учених [80] описує такі характерні риси пострадянської моделі перерозподілу власності:

а) масова непрозора приватизація, що створила умови для первинного накопичення капіталу обмеженою групою осіб із доступом до адміністративних та фінансових ресурсів;

б) слабкість правової системи, неефективність судів і правоохоронних органів, що унеможливлювали захист прав власності легальними методами;

с) використання корпоративного законодавства для легалізації захоплення активів через недосконалі процедури банкрутства, додаткові емісії акцій, маніпуляції з реєстрами акціонерів;

д) силовий компонент як невід'ємна частина процесу перерозподілу власності, що включав використання приватних охоронних структур, а часто

й кримінальних угруповань;

е) формування системи «захисних механізмів» через корупційні зв'язки з державними органами, що підміняли собою легальні механізми захисту власності.

Інші вчені [98; 111], аналізуючи економічні стимули, що зумовили специфіку транзитивної моделі, підкреслюють, що в умовах високої інфляції, економічної нестабільності та відсутності чітких правил гри економічним суб'єктам було вигідніше інвестувати в «захоплення держави» (state capture) та перерозподіл існуючих активів, ніж у створення нової вартості, і це сформувало специфічне інституційне середовище, у якому рейдерство стало найбільш привабливою бізнес-моделлю. Натомість UNCTAD [150] відзначає технологічну відсталість інструментів захисту прав власності в транзитивний період: паперові реєстри акціонерів, відсутність єдиних державних реєстрів прав власності, непрозорість системи реєстрації юридичних осіб створювали можливості для різноманітних маніпуляцій і незаконного перерозподілу власності.

Європейська регуляторна модель протидії рейдерству базується на розвинених інституційних механізмах захисту прав власності, які формувалися протягом тривалого часу в умовах ринкової економіки та правової держави. ОЕСР [116] виділяє ключові елементи цієї моделі:

- детальне правове регулювання корпоративних відносин, що чітко визначає права та обов'язки всіх учасників (акціонерів, менеджменту, зацікавлених сторін);
- прозорість корпоративного управління та розкриття інформації, що мінімізує інформаційну асиметрію й можливості для маніпуляцій;
- ефективна система захисту прав міноритарних акціонерів, що унеможливорює зловживання з боку мажоритарних власників;
- незалежна судова система, здатна ефективно вирішувати корпоративні спори;
- розвинена система регуляторних органів (комісії з цінних паперів,

антимонопольні органи), що здійснюють нагляд за дотриманням правил корпоративної поведінки.

Р. Лапорта й А. Шайфер у дослідженні «Корпоративна власність у світі» [107] підкреслюють вплив правових традицій на формування моделей захисту прав власності. Вони виділяють кілька підтипів європейської моделі, що відрізняються залежно від правової системи (англосаксонська, континентальна, скандинавська), але мають спільну рису – ефективні механізми забезпечення виконання контрактів та захисту прав власності.

Важливою особливістю європейської моделі [143] є її адаптивність та здатність до еволюції відповідно до нових викликів. Так, скандали з корпоративним управлінням на початку 2000-х років (Enron, WorldCom) спричинили посилення регуляторних механізмів і підвищення вимог до прозорості корпоративного управління. Фінансова криза 2008 року стимулювала розвиток нових механізмів регулювання фінансових ринків і корпоративних відносин. Технологічна складова європейської моделі характеризується високим рівнем розвитку електронних систем управління, обліку та контролю. У європейській стратегії «Єдиний цифровий ринок для Європи» підкреслюється роль цифрових технологій у забезпеченні прозорості та ефективності корпоративного управління [70], а електронні реєстри акціонерів, системи електронного голосування, онлайн-платформи для розкриття корпоративної інформації створюють технологічну інфраструктуру для ефективного захисту прав власності.

Цифрова парадигма протидії рейдерству формується під впливом глобальної цифрової трансформації економіки й публічного управління. Вона ґрунтується на використанні новітніх інформаційних технологій для забезпечення прозорості, надійності та ефективності захисту прав власності. Світовий економічний форум [154] визначає ключові елементи цифрової парадигми: блокчейн-технології для забезпечення незмінності та достовірності інформації про права власності; смарт-контракти для автоматизації корпоративних процедур і мінімізації людського фактора;

технології великих даних і штучного інтелекту для моніторингу ризиків та виявлення потенційних загроз; цифрові платформи для забезпечення взаємодії між різними учасниками корпоративних відносин; кібербезпека як невід’ємний елемент захисту цифрових активів та інформації.

ОЕСР підкреслює, що цифрова парадигма змінює не лише технологічну складову, але й інституційну архітектуру системи захисту прав власності [126], традиційні ієрархічні структури з вертикальними зв’язками трансформуються в мережеві структури з горизонтальними зв’язками, що дозволяє підвищити адаптивність та ефективність усієї системи. Важливою рисою цифрової парадигми є її здатність до мінімізації інформаційної асиметрії та трансакційних витрат. Відкриті дані, алгоритмічна прозорість, цифрові ідентифікатори дозволяють суттєво знизити витрати на верифікацію інформації й контроль за дотриманням правил, що робить систему захисту прав власності більш ефективною та доступною. Цифрова трансформація може стати «технологічним стрибком» (technological leapfrogging), який дозволить цим країнам ominuti певні етапи інституційного розвитку та сформувати ефективну систему захисту прав власності в короткі терміни.

Трансформація інституційної архітектури системи захисту прав власності під впливом цифровізації відбувається за кількома ключовими напрямками:

- децентралізація та розподіленість – перехід від централізованих систем контролю до розподілених мереж, що підвищує стійкість системи до маніпуляцій і корупції;
- автоматизація та алгоритмізація – заміна дискреційних людських рішень автоматизованими алгоритмами, що зменшує суб’єктивний фактор і підвищує передбачуваність;
- прозорість та підзвітність – забезпечення доступу до інформації в режимі реального часу, що підвищує можливості для громадського контролю;
- інтероперабельність та інтеграція – формування єдиної екосистеми цифрових сервісів, що забезпечує безшовну взаємодію різних елементів системи.

– гнучкість та адаптивність – здатність системи швидко адаптуватися до нових викликів та загроз.

Таблиця Д1 у Додатку Д представляє порівняльний аналіз ключових характеристик різних концептуальних моделей протидії рейдерству з особливим фокусом на трансформацію інституційної архітектури публічного управління під впливом цифровізації. Аналіз таблиці Д1 у Додатку Д дозволяє зробити висновок про трансформацію інституційної архітектури публічного управління у сфері протидії рейдерству під впливом цифровізації. Ця трансформація відбувається на кількох рівнях:

– на рівні ідеології та цінностей – перехід від патерналізму й централізації до прозорості, мережовості й інформаційної демократії;

– на рівні організаційної структури – перехід від ієрархічних до мережових структур, від централізованого контролю до розподілених систем, від функціонального підходу до проєктного;

– на рівні інформаційної архітектури – перехід від закритості до відкритості, від фрагментованості до інтегрованості, від статичності до динамічності;

– на рівні технологічної основи – перехід від аналогових до цифрових процесів, від ручного контролю до автоматизованого моніторингу, від реактивних до превентивних механізмів;

– на рівні взаємодії між суб'єктами – перехід від субординації до координації, від конкуренції до кооперації, від закритих систем до відкритих екосистем.

Аналіз представленої порівняльної таблиці дозволяє зробити висновок про фундаментальну трансформацію інституційної архітектури публічного управління у сфері протидії рейдерству під впливом цифровізації. Ця трансформація відбувається на кількох рівнях:

1. На рівні організаційної структури – перехід від ієрархічних до мережових структур, від централізованого контролю до розподілених систем, від функціонального підходу до проєктного.

2. На рівні інформаційної архітектури – перехід від фрагментованих баз даних до інтегрованих екосистем, від закритої до відкритої інформації, від статичних даних до динамічної аналітики.

3. На рівні технологічної основи – перехід від паперового документообігу до цифрових платформ, від ручного контролю до автоматизованого моніторингу, від реактивних до превентивних механізмів.

4. На рівні взаємодії між суб'єктами – перехід від формальних процедур до гнучких механізмів співпраці, від ізольованої діяльності до інтегрованих екосистем, від конкуренції до кооперації.

Цифрова трансформація інституційної архітектури публічного управління у сфері протидії рейдерству створює потенціал для подолання ключових проблем попередніх моделей: інформаційної асиметрії, високих транзакційних витрат контролю, повільності реагування, корупційних ризиків. Відповідно, значення набуває розвиток таких інноваційних механізмів як:

1. Блокчейн-реєстри прав власності, які забезпечують незмінність та достовірність інформації, оскільки впровадження блокчейн-технологій для реєстрації прав власності дозволяє мінімізувати ризики маніпуляцій з даними, підвищити прозорість і довіру до системи. Експериментальні проекти впровадження блокчейн-реєстрів у різних країнах (Грузія, Естонія, Швеція) демонструють їх потенціал для підвищення ефективності захисту прав власності.

2. Смарт-контракти для автоматизації корпоративних процедур і транзакцій, що мінімізує ризики маніпуляцій та підвищує прозорість, оскільки використання смарт-контрактів для корпоративного управління дозволяє автоматизувати ключові процедури (голосування акціонерів, виплату дивідендів, передачу прав власності), мінімізуючи ризики людського фактора та корупції.

3. Системи моніторингу на основі штучного інтелекту та аналітики великих даних, що дозволяють виявляти потенційні ризики рейдерства на

ранніх стадіях, оскільки використання технологій машинного навчання для аналізу патернів транзакцій дозволяє з високою точністю виявляти підозрілі дії, які можуть свідчити про підготовку рейдерської атаки.

4. Цифрові платформи взаємодії між різними суб'єктами антирейдерської політики, що забезпечують оперативну координацію дій та обмін інформацією.

Для більш глибокого розуміння потенціалу цифрової трансформації інституційної архітектури публічної політики у сфері протидії рейдерству доцільно розглянути її вплив на різні типи механізмів відповідно до темпоральної логіки їх застосування (таблиця 1.5.).

Таблиця 1.5. – Вплив цифрової трансформації на різні типи механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству

Тип механізмів	Традиційна політична модель	Цифрова трансформація політичних процесів	Потенційні політичні ефекти цифрової трансформації	Політичні виклики та ризики
Превентивні механізми	Політичний процес законотворення, лобіювання бізнес-інтересів, консультації з експертними спільнотами, формування політичного консенсусу щодо захисту власності	Цифрові платформи громадських консультацій, блокчейн-голосування в корпоративному управлінні, електронні петиції та ініціативи, цифрові інструменти політичної участі стейкхолдерів, аналітика політичних настроїв на основі великих даних	Розширення політичної участі громадян у формуванні антирейдерської політики, підвищення прозорості політичного процесу, демократизація корпоративного управління, посилення легітимації політичних рішень	Цифровий розрив у політичній участі, ризики маніпуляцій електронним голосуванням, загроза домінування технологічно грамотних груп, проблеми цифрової безпеки політичних процесів
Оперативно-реактивні механізми	Міжвідомча політична координація, парламентський	Цифрові платформи координації політичних	Прискорення процесів політичного реагування,	Ризики поляризації через соціальні

	контроль, публічні заяви політичних лідерів, мобілізація політичних коаліцій	рішень, автоматизовані системи політичного моніторингу, цифрові інструменти кризової комунікації, соціальні мережі для мобілізації громадської підтримки	покращення координації між гільками влади, розширення можливостей для громадського контролю, підвищення оперативності політичної комунікації	мережі, проблеми dezінформації в цифровому просторі, загроза надмірної швидкості прийняття політичних рішень, цифрові маніпуляції громадською думкою
Відновлю- вально- компен-саційні механізми	Політичний тиск на судову систему, парламентські розслідування, політична відповідальність посадовців, формування політичної волі до реформ	Електронні системи подання скарг та петицій, цифрові платформи політичної підзвітності, автоматизований моніторинг виконання політичних рішень, блокчейн- фіксація політичних зобов'язань	Підвищення політичної підзвітності влади, розширення можливостей громадського контролю, прискорення процесів політичного реагування на порушення, демократизація доступу до правосуддя	Технологічна залежність політичних процесів, ризики надмірної автоматизації політичних рішень, проблеми цифрової нерівності в доступі до правосуддя, загрози кібератак на політичні системи

**Джерело: розроблено авторкою.*

Аналіз еволюції концептуальних моделей протидії рейдерству виявляє фундаментальні відмінності в підставах, методах і механізмах, що відображають глибинну трансформацію відносин власності. Радянська модель, базуючись на ідеологічній сакралізації державної власності, використовувала репресивний кримінально-правовий інструментарій і тотальний адміністративний контроль як основні методи протидії. Важливим аспектом цієї моделі була повна відсутність легітимних механізмів перерозподілу власності при одночасному існуванні тіньових схем «адміністративного рейдерства» через номенклатурні привілеї. Відсутність

рейдерства в класичному розумінні пояснювалась не ефективністю захисних механізмів, а монопольним статусом державної власності, що створило парадоксальну ситуацію: масштабне розкрадання державного майна при формальній відсутності його перерозподілу. Ментальною підставою цієї моделі стало глибоко вкорінене патерналістське сприйняття власності як абстрактного державного ресурсу, що належить «усім і нікому», яке суттєво вплинуло на подальшу трансформацію моделей протидії рейдерству.

Транзитивна модель характеризувалась катастрофічним розривом між формальним упровадженням інститутів ринкової економіки і фактичним збереженням неправових методів перерозподілу власності. Методи протидії рейдерству в цій моделі відзначались украй суперечливим характером: формальним розвитком корпоративного законодавства при одночасному домінуванні силових і корупційних механізмів захисту. Ключовою особливістю цієї моделі став глибокий конфлікт між формальними та неформальними інститутами, коли правові механізми захисту власності систематично підривалились корупційними практиками. Це створило ситуацію «подвійних стандартів», коли доступ до державного захисту прав власності визначався не законом, а близькістю до адміністративних ресурсів. Культурно-ментальною основою транзитивної моделі стало амбівалентне ставлення до приватної власності: з одного боку, декларативне визнання її *legitim*, з іншого – підсвідоме сприйняття як результату несправедливого перерозподілу ресурсів, що формувало суспільну толерантність до рейдерства.

Європейська регуляторна та цифрова моделі радикально відрізняються від попередніх базовими підставами протидії рейдерству. Якщо європейська модель ґрунтується на приматі права та розвиненій екосистемі регуляторних інституцій, то цифрова парадигма докорінно трансформує саму логіку захисту власності – від реактивної до превентивної, від інституційної до технологічної. Принципова відмінність полягає в переході від суб'єктивного інтерпретаційного підходу до об'єктивного алгоритмічного, коли захист забезпечується не стільки правоохоронними органами, скільки самою

архітектурою інформаційних систем. Культурно-ментальною основою цих моделей є утвердження непорушності приватної власності як фундаментального права, що захищається не лише державою, але й технологічними рішеннями. Якщо європейська модель спирається на розвинену правову культуру та довіру до інститутів, то цифрова парадигма формує новий тип довіри – до технологічних протоколів і алгоритмів, потенційно здатних компенсувати інституційну слабкість у постконфліктних суспільствах. Саме ця властивість робить цифрову модель особливо перспективною для післявоєнного відновлення України, дозволяючи здійснити «технологічний стрибок» в інституційному розвитку та створити передумови для трансформації патерналістської моделі сприйняття власності на модель верховенства права.

Аналіз впливу цифрової трансформації на механізми публічного управління у сфері протидії рейдерству виявляє її комплексний характер і синергетичний потенціал: інтеграція цифрових технологій у публічно-управлінські процеси дозволяє створити єдину екосистему антирейдерського захисту, що об'єднує превентивні, оперативно-реактивні та відновлювально-компенсаційні механізми. Особливо значущим аспектом є здатність цифрових технологій змінювати саму парадигму захисту прав власності — від фрагментованих реактивних дій до системної превентивної стратегії.

Упровадження цифрової екосистеми протидії рейдерству в умовах післявоєнного відновлення України супроводжується триєдиною системою викликів. На технологічному рівні постають питання сумісності різних цифрових платформ, кібербезпеки реєстрів, стійкості інфраструктури в умовах потенційних кіберзагроз та необхідності інтеграції з міжнародними системами захисту інвестицій. На інституційному рівні виникає потреба у фундаментальному переосмисленні нормативно-правової бази, зокрема розробці законодавства щодо використання технологій розподіленого реєстру, легітимізації смарт-контрактів, правового статусу цифрової ідентифікації та юридичної сили електронних доказів. Соціокультурний рівень вимагає

трансформації професійної культури службовців, розвитку нових цифрових компетенцій у всіх суб'єктів антирейдерської політики та формування в суспільстві нових поведінкових паттернів щодо захисту власності.

Для комплексного вирішення цих викликів необхідна національна стратегія цифрової трансформації публічного управління у сфері протидії рейдерству, яка має будуватися на принципах цілісності, інтероперабельності, мультимодальності та адаптивності. Цілісність забезпечує єдність підходів до впровадження цифрових рішень на всіх рівнях управління — від локального до національного. Інтероперабельність гарантує безперешкодний обмін даними між різними системами та реєстрами. Мультимодальність дозволяє використовувати різні технологічні рішення для різних аспектів захисту власності. Адаптивність забезпечує здатність системи еволюціонувати відповідно до змін у технологічному та соціально-економічному середовищі.

В умовах післявоєнного відновлення ці принципи набувають особливого значення. Руйнування фізичної інфраструктури, інституційна турбулентність та економічна нестабільність створюють унікальні виклики для системи захисту прав власності. Водночас ситуація «чистого аркуша» дає можливість для архітектурного переосмислення інституційної системи та впровадження принципово нових моделей публічного управління у сфері протидії рейдерству.

Ключовими технологічними рішеннями для реалізації цієї стратегії виступають: національна блокчейн-платформа для реєстрації прав власності, яка забезпечить незмінність та достовірність інформації; система смарт-контрактів для автоматизації корпоративних процедур, що мінімізує людський фактор та ризики корупції; інтегрована аналітична система на основі технологій штучного інтелекту для моніторингу ризиків і раннього виявлення ознак рейдерських атак; єдина цифрова платформа взаємодії між суб'єктами антирейдерської політики, що забезпечить координацію дій та обмін інформацією в режимі реального часу.

Фундаментальна трансформація інституційної архітектури публічного

управління через упровадження цих цифрових рішень здатна не лише підвищити ефективність захисту прав власності, але й створити принципово нову модель взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством у післявоєнний період. Цифровізація стає не лише технологічним, але й соціальним феноменом, що трансформує саму парадигму відносин власності та її захисту, створюючи підґрунтя для переходу від патерналістської моделі до культури верховенства права.

Висновки до першого розділу

1) Публічна політика протидії рейдерству постає як комплексний, міждисциплінарний напрям наукових досліджень, що інтегрує економічні, правові, інформаційні та соціокультурні аспекти. Його особлива специфіка полягає в політичному характері формування стратегічних рішень, що охоплює всі рівні політичної системи – від законотворчого процесу до залучення громадськості у формування цифрової інфраструктури захисту прав власності. На відміну від суто правових чи економічних досліджень, наукова розробка механізмів реалізації публічної політики протидії рейдерству передбачає аналіз політичних взаємодій між державою, бізнесом і громадянським суспільством, а також розробку моделей ефективної політичної координації їхніх зусиль. Унікальність цього напрямку дослідження зумовлена також його стратегічно-орієнтованим характером: спрямованістю на розробку конкретних політичних інструментів та технологій, що дозволяють не лише мінімізувати існуючі рейдерські загрози, але й формувати превентивні механізми, здатні адаптуватися до постійної еволюції форм і методів незаконного захоплення бізнесу.

2) Незважаючи на еволюцію наукових підходів до визначення рейдерства, суттєві неясності в його трактуванні досі зберігаються. Складністю залишається відсутність уніфікованого визначення, що

задовольняло б потреби різних політичних систем та враховувало б усе різноманіття форм прояву цього явища. Значною мірою це зумовлено об'єктивними відмінностями в політичних підходах до корпоративного регулювання різних країн, динамічним характером трансформації рейдерських практик та їх здатністю адаптуватися до зміни політичного курсу. Особливо гостро питання термінологічної невизначеності постає у сфері цифрового рейдерства, де традиційні політико-правові конструкції виявляються недостатньо ефективними для опису складних механізмів маніпуляцій із інформаційними системами та електронними реєстрами. Не менш проблемним є розмежування легальних практик корпоративного поглинання (M&A) та протиправних рейдерських захоплень, оскільки в багатьох випадках вони використовують подібні механізми, що ускладнює розробку ефективних критеріїв ідентифікації рейдерства та, відповідно, формування дієвих механізмів реалізації публічної політики.

3) Підсумовуючи аналіз генези та еволюції поняття рейдерства як об'єкта публічної політики, варто відзначити, що це явище пройшло складний шлях трансформації: від відносно простих схем недружніх поглинань компаній через механізми фондового ринку до комплексних мультидисциплінарних стратегій захоплення активів із використанням правових колізій, цифрових технологій, інформаційного впливу та корупційних зв'язків. Відповідно, еволюціонували й механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству: від фрагментарних політичних ініціатив до системних підходів, що інтегрують політико-правові, інституційні, інформаційні та соціокультурні компоненти. В умовах післявоєнного відновлення України нового значення набуває формування ефективної системи протидії рейдерству, що поєднуватиме кращі міжнародні практики з урахуванням специфіки вітчизняного політичного контексту та викликів воєнного і післявоєнного періоду.

4) Механізми реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству демонструють свою комплексну структуру, що включає шість

взаємопов'язаних компонентів: політико-правовий, інституційний, організаційний, інформаційно-комунікаційний, фінансово-економічний та соціокультурний. Ефективність цих механізмів базується на синергії всіх компонентів і дотриманні ключових принципів функціонування: політичної спроможності, інформаційної прозорості, координації суб'єктів антирейдерської політики, адаптивності до еволюції форм рейдерства та врахуванні галузевої й регіональної специфіки. Методологічне підґрунтя механізмів включає теорії інституційних змін, суспільного вибору та політичних мереж, що у взаємодоповненні забезпечують комплексне розуміння рейдерства як багатовимірного політичного явища. Цифрова трансформація в поєднанні з культурною трансформацією суспільних настанов щодо прав власності визначена як «джерело енергії» для успішної протидії рейдерству.

5) Аналіз темпоральних аспектів функціонування механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству дозволив виявити їх диференціацію на превентивні, оперативно-реактивні, відновлювально-компенсаційні та системно-координаційні механізми, що діють на різних етапах політичного циклу. Установлено шість ключових закономірностей, що визначають політичну ефективність цих механізмів: залежність між якістю політичного процесу формування превентивних механізмів та соціально-економічними результатами; існування критичного політичного вікна можливостей для ефективної імплементації; циклічна еволюція політичного порядку денного; взаємозв'язок між політичною волею та електоральними циклами; нелінійний зв'язок із фазами політичного циклу; синергетичний ефект від політичної координації різних гілок влади.

6) Еволюція концептуальних моделей протидії рейдерству від радянської патерналістської до сучасної цифрової парадигми демонструє їх тісний взаємозв'язок з політичним середовищем та технологічним розвитком суспільства. Радянська модель з її централізованим політичним контролем і відсутністю приватної власності створила підґрунтя для специфічних форм

незаконного перерозподілу ресурсів у пострадянський період. Транзитивна модель, що формувалася в умовах політичної нестабільності та правового вакууму, характеризувалася домінуванням неформальних політичних механізмів захисту власності й силових методів вирішення корпоративних конфліктів. Європейська регуляторна модель, побудована на принципах верховенства права та політичної прозорості, стикається з викликами імплементації в умовах пострадянських політичних деформацій. Цифрова парадигма відкриває принципово нові можливості для трансформації політичної архітектури публічної політики у сфері протидії рейдерству, створюючи технологічну основу для забезпечення прозорості, надійності та ефективності захисту прав власності.

7) Аналіз інституційної архітектури різних моделей протидії рейдерству виявляє фундаментальні відмінності в їхній політичній структурі, інформаційній архітектурі, технологічній основі та принципах функціонування. Цифрова трансформація змінює саму парадигму політики захисту прав власності, переходячи від реактивних політичних механізмів до превентивних, від централізованого політичного контролю до розподілених систем, від непрозорості до алгоритмічної прозорості. Ключовими компонентами нової архітектури стають такі: блокчейн-реєстри прав власності, що забезпечують незмінність і достовірність інформації; смарт-контракти для автоматизації корпоративних процедур; системи моніторингу на основі штучного інтелекту; цифрові платформи політичної взаємодії між різними суб'єктами. Така трансформація дозволяє подолати ключові проблеми попередніх моделей – інформаційну асиметрію, високі політичні витрати контролю, корупційні ризики, створюючи більш ефективну, прозору та адаптивну систему політики захисту прав власності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРОТИДІЇ РЕЙДЕРСТВУ В УКРАЇНІ

2.1. Інституційно-правовий механізм реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству: стан та недоліки

Інституційно-правовий механізм реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні пройшов значний шлях трансформації протягом останніх років, однак залишається низка системних проблем, які суттєво знижують його ефективність. Аналіз сучасного стану цього механізму дозволяє виявити критичні недоліки, що потребують комплексного вирішення, особливо в контексті викликів післявоєнного відновлення економіки.

Нормативно-правова база протидії рейдерству в Україні представлена широким спектром законодавчих актів, які регулюють різні аспекти захисту прав власності. Ключовими нормативно-правовими актами в цій сфері є: Конституція України [31], Кримінальний кодекс України [34], Цивільний кодекс України [72], Господарський кодекс України [12], Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» [55], Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» [56], Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [62], Закон України «Про акціонерні товариства» [53].

Правові основи кримінальної відповідальності за рейдерство закладені в статтях 205-1 (підроблення документів, які подаються для державної реєстрації юридичної особи та фізичних осіб-підприємців), 206 (протидія законній господарській діяльності) та 206-2 (протиправне заволодіння майном підприємства, установи, організації) Кримінального кодексу України. Однак

статистика правозастосування свідчить про вкрай низьку ефективність кримінально-правового переслідування рейдерів. За даними Єдиного державного реєстру судових рішень, за статтею 206-2 КК України у 2021 році було винесено лише 8 обвинувальних вироків [20], а згідно з даними Єдиного реєстру досудових розслідувань, лише 2,3% кримінальних проваджень за статтею 206-2 КК України завершуються обвинувальним вироком, що набуває чинності [26].

Статистика Генеральної прокуратури України демонструє, що з усіх відкритих проваджень за ст. 206-2 КК України до суду потрапляє менше 10% [17]. Це свідчить про системні проблеми у кримінально-правовій протидії рейдерству: недосконалість юридичних конструкцій відповідних статей КК України, відсутність ефективної методології розслідування таких злочинів, складність збору доказової бази та корупційні ризики на різних етапах кримінального провадження.

Значний вплив на формування антирейдерського законодавства мав Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії рейдерству» № 2255-IX від 12.05.2022 [54], який був прийнятий уже під час воєнного стану. Цей закон посилив захист прав власності, зокрема через удосконалення процедур державної реєстрації, установлення додаткових гарантій для власників майна та покращення механізмів оскарження реєстраційних дій. Однак його реалізація досі не забезпечила комплексного захисту від рейдерських атак, про що свідчать показники рейдерської активності у 2022-2023 роках.

Інституційна структура системи протидії рейдерству в Україні характеризується складністю та фрагментарністю, що призводить до дублювання функцій і розмивання відповідальності. Ключовими суб'єктами публічного управління у сфері протидії рейдерству є:

1. Міністерство юстиції України, у структурі якого функціонує Колегія з розгляду скарг на рішення, дії або бездіяльність державного реєстратора (Антирейдерська комісія).

2. Офіс протидії рейдерству при Міністерстві юстиції України.
3. Національна поліція України, яка розслідує кримінальні правопорушення, пов'язані з рейдерством.
4. Державне бюро розслідувань, яке здійснює розслідування злочинів, пов'язаних із рейдерством, вчинених високопосадовцями.
5. Офіс Генерального прокурора, який здійснює процесуальне керівництво у кримінальних провадженнях, пов'язаних із рейдерством.
6. Рада бізнес-омбудсмена, яка розглядає скарги бізнесу на дії державних органів, у тому числі пов'язані з рейдерством.
7. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, яка здійснює контроль за дотриманням законодавства у сфері корпоративних відносин.
8. Судова система, яка розглядає господарські спори, пов'язані з корпоративними конфліктами та рейдерськими атаками.

Аналіз діяльності цих інституцій демонструє низку системних проблем: відсутність ефективної координації між різними суб'єктами антирейдерської політики, недостатня інституційна спроможність ключових органів, зокрема Колегії з розгляду скарг на рішення, дії або бездіяльність державного реєстратора, та низька ефективність судової системи у вирішенні корпоративних конфліктів.

Статистика діяльності Антирейдерської комісії Міністерства юстиції України свідчить про її недостатню ефективність. За даними Міністерства юстиції України, у 2021 році Колегією з розгляду скарг на рішення, дії або бездіяльність державного реєстратора було розглянуто 618 скарг, пов'язаних із рейдерством [25]. Протягом 2022 року, незважаючи на воєнний стан, Антирейдерська комісія Мін'юсту розглянула 412 скарг щодо незаконного захоплення майна [25]. Однак кількість скарг не відображає реального масштабу проблеми, оскільки значна частина рейдерських атак залишається поза офіційною статистикою через небажання потерпілих звертатися до державних органів або через використання рейдерами схем, які формально не

підпадають під юрисдикцію Антирейдерської комісії (таблиця 2.1. і таблиця 2.2.).

Інституційно-правовий механізм протидії рейдерству в Україні до початку повномасштабної війни демонстрував позитивну динаміку, про що свідчать результати діяльності Офісу протидії рейдерству при Міністерстві юстиції України. Створення цього підрозділу у 2020 році стало важливим кроком у боротьбі з незаконними захопленнями власності [47]. Зокрема, у 2021 році кількість скарг щодо неправомірних дій у Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно та Державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань зменшилась на 16% порівняно з 2020 роком (3261 проти 3863). Водночас, Колегія з розгляду скарг опрацювала на 30% більше звернень (3496 у 2021 році проти 2694 у 2020), що свідчить про зростання ефективності роботи цього органу. Важливо відзначити, що частка задоволених скарг зменшилася з 41% у 2020 році до 30% у 2021, що вказує на скорочення кількості обґрунтованих звернень та загальне зменшення кількості незаконних реєстраційних дій майже на 50% [47].

Аналіз структури скарг демонструє, що більшість із них стосується реєстрації нерухомості (2560 у 2021 році проти 701 щодо бізнесу). Позитивним є зростання активності громадян у захисті своїх прав власності: якщо у 2020 році переважали скарги від юридичних осіб (1245 проти 1223 від фізичних осіб), то у 2021 році ситуація змінилася на користь фізичних осіб (1908 скарг проти 1140 від юросіб). Це свідчить про зрозумілість та доступність інструментів оскарження для пересічних українців. Також варто відзначити суттєве (на 58%) зменшення потреби в застосуванні механізму швидкого реагування шляхом одноособового задоволення скарг без колегіального розгляду (23 випадки у 2021 проти 55 у 2020 році) [46].

На окрему увагу заслуговує ситуація з ринком землі, який активно запрацював після зняття мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення. За перше півріччя 2021 р. функціонування ринку було укладено майже 92 тисячі угод щодо відчуження аграрних земель, зареєстровано

близько 12 тисяч обтяжень у вигляді наміру продажу земельних ділянок та майже 14 тисяч обтяжень у вигляді переважного права купівлі [47]. Примітно, що за цей період Колегією з розгляду скарг не було встановлено жодної незаконної реєстраційної дії щодо земельних ділянок сільгосппризначення за новими процедурами, що свідчить про ефективність запроваджених законодавцем запобіжників. Водночас, залишились певні недоліки у функціонуванні інституційно-правового механізму, зокрема, потреба у прийнятті третього антирейдерського законопроекту № 3774 та впровадженні Системи електронного обліку скарг для підвищення оперативності та прозорості їх розгляду (таблиця 2.1. і рисунок 2.1).

Таблиця 2.1. – Рейдерство та протидія рейдерству в Україні до війни: ключові факти та тенденції

Показник / Рік	2020 рік	2021 рік	Динаміка
Надійшло скарг щодо незаконних реєстраційних дій	3863	3261	Зменшення на 16%
Розглянуто скарг Колегією	2694	3496	Збільшення на 30%
Задоволено скарг	1104 (41%)	1057 (30%)	Зменшення частки обґрунтованих скарг
Скарги щодо нерухомості	3029	2560	Переважна більшість
Скарги щодо бізнесу	834	701	Меншість
Скарги від фізичних осіб	1223	1908	Зростання активності громадян
Скарги від юридичних осіб	1245	1140	Зменшення частки
Застосування механізму швидкого реагування	55	23	Зменшення на 58%
Укладено угод щодо відчуження аграрних земель	-	91964	Активний ринок землі
Встановлено незаконних дій щодо земель с/г призначення	-	0	Ефективність запобіжників

*Джерело: Офіс протидії рейдерству [47].

Таблиця 2.2. – Рейдерство та протидія рейдерству в Україні під час війни: ключові факти та тенденції

Показник	2022 рік	2023 рік (9 місяців)	Тенденції та особливості
Кількість скарг щодо незаконних реєстраційних дій	1373	1414	Зростання кількості скарг у зв'язку з економічним поживавленням та збільшенням загальної кількості реєстраційних дій
Частка задоволених скарг	38% (522)	22% (312)	Скорочення частки задоволених скарг попри загальне зростання ефективності роботи Офісу протидії рейдерству
Частка скарг, пов'язаних з аграрним сектором	60%	60% (близько 800)	Аграрний сектор залишається найбільш вразливим до рейдерських атак
Нові схеми рейдерства	Не було зафіксовано	Використання підроблених довіреностей, виданих за кордоном (10% випадків). Спроби незаконного відчуження майна підсанкційних осіб	Активізація нових рейдерських схем в умовах воєнного стану та санкційних обмежень
Строки розгляду скарг Офісом протидії рейдерству	Немає інформації	Скорочено до 45 днів	Підвищення оперативності розгляду скарг як позитивний результат роботи Офісу протидії рейдерству

*Джерело: Офіс протидії рейдерству, 2023 р. [15; 46].

Діяльність правоохоронних органів у сфері протидії рейдерству також характеризується низькою ефективністю. За даними Державного бюро розслідувань, у 2022 році було розпочато 97 кримінальних проваджень за фактами рейдерських атак [24]. Згідно зі статистикою Національної поліції України, лише 7% кримінальних проваджень, пов'язаних із рейдерством, завершуються судовими вироками [22]. Низький рівень результативності кримінальних проваджень пояснюється як недосконалістю кримінального законодавства, так і недостатньою кваліфікацією слідчих у розслідуванні таких специфічних злочинів.

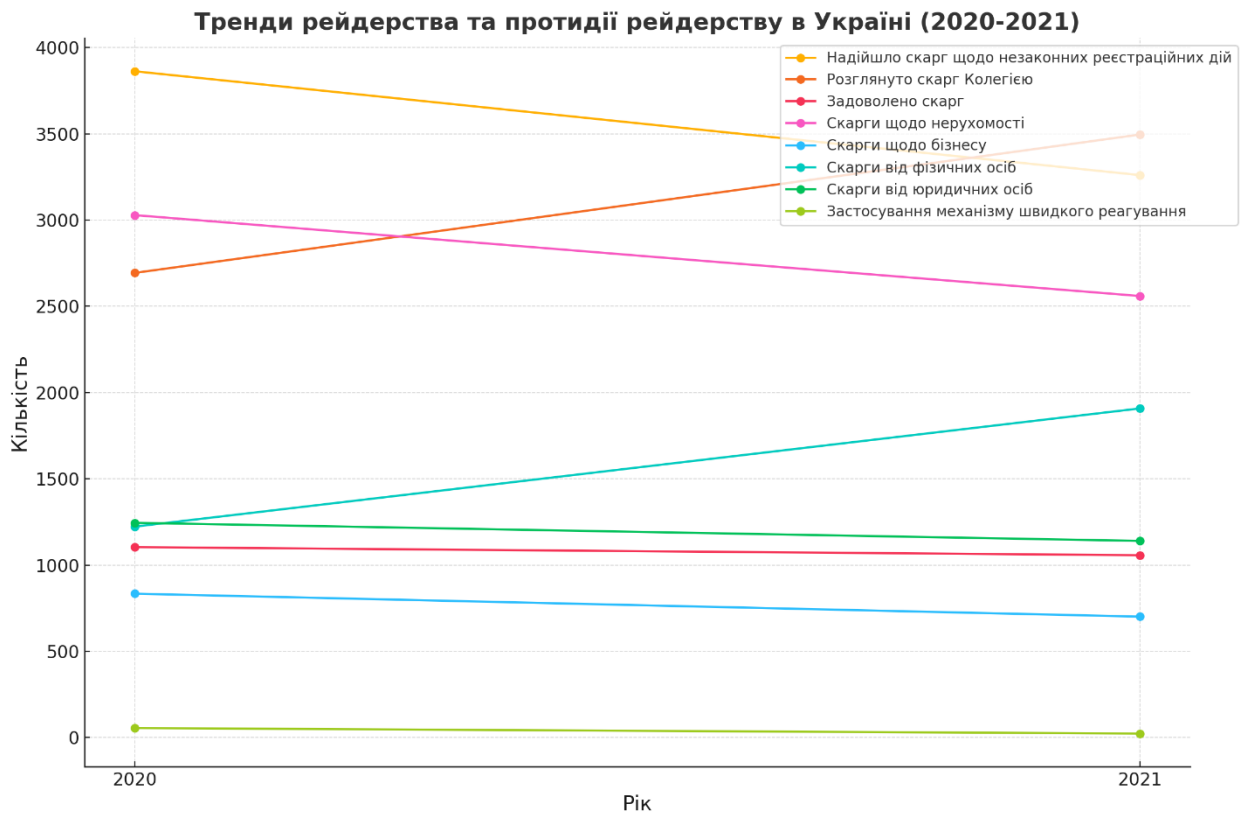


Рисунок 2.1. Тренди у сфері рейдерства і протидії рейдерству у довоєнні роки 2020-2021 рр.

*Джерело: розроблено авторкою на основі відкритих даних Мін'юсту.

Судова система, яка мала б бути ключовим елементом захисту прав власності, демонструє низьку ефективність у вирішенні корпоративних конфліктів та протидії рейдерству. За звітом Державної судової адміністрації України, середня тривалість розгляду судових справ щодо корпоративних конфліктів становить 427 днів [1], що критично знижує ефективність судового захисту від рейдерських атак, які часто вимагають оперативного реагування (таблиця 2.3. і рисунок 2.2).

Таблиця 2.3. – Аналіз інституційної спроможності ключових органів у системі протидії рейдерству

Інституція	Функції у сфері протидії рейдерству	Кількісні показники діяльності (2021-2022)	Основні проблеми
Антирейдерська	Розгляд скарг на	618 скарг у 2021,	Обмежений мандат,

комісія Мін'юсту	рішення, дії або бездіяльність державного реєстратора	412 скарг у 2022	відсутність повноважень для повноцінного захисту прав власності, тривалі строки розгляду скарг
Національна поліція	Розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних із рейдерством	156 заяв щодо силового захоплення підприємств у 2021	Низька результативність розслідувань, недостатня спеціалізація слідчих, корупційні ризики
Державне бюро розслідувань	Розслідування злочинів, пов'язаних із рейдерством, вчинених високопосадовцями	97 кримінальних проваджень у 2022	Обмежений мандат, фокус на високопосадовцях, залишаючи поза увагою інші категорії рейдерів
Рада бізнес- омбудсмена	Розгляд скарг бізнесу на дії державних органів	89 скарг у 2021, пов'язаних із рейдерством	Відсутність владних повноважень, рекомендаційний характер висновків
Судова система	Розгляд господарських спорів, пов'язаних із корпоративними конфліктами	1203 рішення у 2022, середня тривалість розгляду 427 днів	Тривалість розгляду справ, низька довіра бізнесу, корупційні ризики

*Джерело: складено авторкою на основі відкритих процитованих джерел [63].

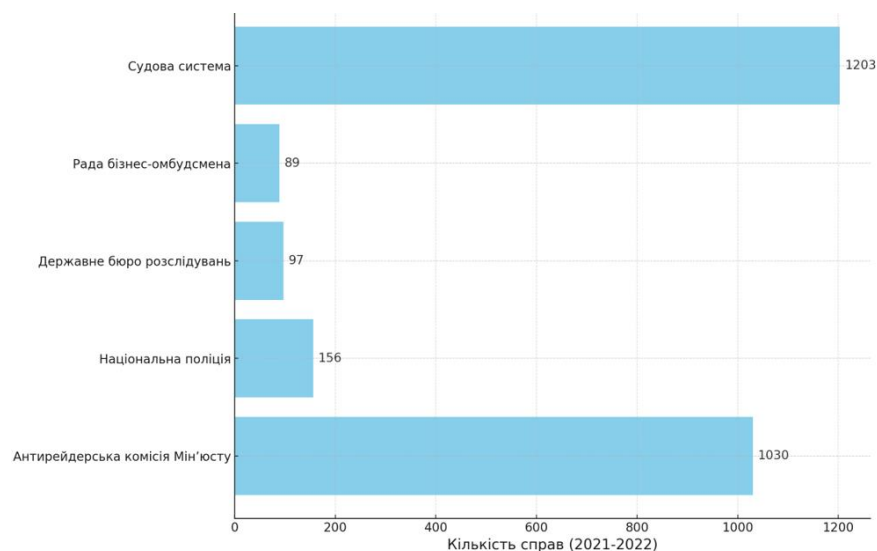


Рисунок 2.2. Інституційна спроможність ключових органів у протидії рейдерству у 2021-2022 рр.

Цифрова трансформація механізмів протидії рейдерству. Одним із

ключових напрямів модернізації інституційно-правового механізму протидії рейдерству в Україні стала цифрова трансформація системи державних реєстрів та процедур. Відповідно до Концепції розвитку електронного урядування в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р [59], та Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р [60], було впроваджено низку інноваційних цифрових рішень, спрямованих на підвищення прозорості та захищеності системи реєстрації прав власності. Ключовими інноваціями стали:

- впровадження SMS-маяків для власників нерухомості, що дозволяє отримувати повідомлення про будь-які реєстраційні дії щодо майна. За даними Міністерства цифрової трансформації, після впровадження цієї системи у 2020 році кількість незаконних реєстраційних дій скоротилася на 64% [21];

- впровадження принципу екстериторіальності в реєстрації бізнесу та нерухомості, що дозволяє проводити реєстраційні дії в будь-якого реєстратора в межах області, знижуючи ризики формування «кишенькових» реєстраторів. Статистика Міністерства юстиції показує, що це нововведення знизило кількість рейдерських атак на 37% у 2019-2021 роках [3];

- розвиток системи електронної ідентифікації та цифрових підписів, що підвищує захищеність реєстраційних процедур;

- впровадження автоматичного моніторингу реєстраційних дій та системи оцінки ризиків для виявлення потенційно незаконних дій.

У 2024 році Офіс протидії рейдерству при Міністерстві юстиції України продовжив активну роботу із захисту та поновлення порушених прав у реєстраційній сфері. За підсумками року, на розгляд Міністерства юстиції надійшло 2239 скарг у сфері державної реєстрації, з яких 435 стосувалися бізнесу, а 1804 - нерухомості. Офіс також забезпечив розгляд 39 повідомлень про несанкціонований доступ до реєстрів.

Кількість наказів за результатами розгляду скарг у 2024 році склала

1543, з яких 440 були задоволені (28,52%). Важливим досягненням стало скорочення строків розгляду скарг Колегією до 45 днів та зменшення кількості нерозглянутих скарг до 144 (30 – з бізнесу, 114 – з нерухомості) станом на грудень 2024 року. Для порівняння, у 2020-2022 роках ця кількість сягала до 2500, а строки розгляду подекуди тривали 3-6 місяців [63].

Завдяки спільним зусиллям Мін'юсту та Міністерства оборони України було повернуто 30 земельних ділянок загальною площею 3487 га та 3 об'єкти нерухомості площею 1668 кв. м. Однак ефективність цифрової трансформації системи протидії рейдерству продовжує обмежуватися низкою проблем:

- недостатня інтеграція різних державних реєстрів та інформаційних систем. За даними Міністерства юстиції, у 2021-2022 роках 86% скарг на рейдерство були пов'язані з проблемами в роботі державних реєстрів;
- зростання кількості кіберзлочинів, пов'язаних із незаконним доступом до державних реєстрів. Статистика Національної поліції показує зростання таких злочинів: 164 випадки у 2022 році проти 109 у 2021 р.;
- недостатня кваліфікація користувачів системи у використанні нових цифрових інструментів;
- відсутність цілісної стратегії цифрової трансформації системи протидії рейдерству;
- недостатнє використання потенціалу технологій розподіленого реєстру (блокчейн).

У 2024 році Офіс протидії рейдерству при Міністерстві юстиції України продемонстрував прогрес у боротьбі з неправомірними реєстраційними діями та захисті прав власності [46]. Ключовим досягненням стало скорочення строків розгляду скарг до 45 днів, що є суттєвим покращенням порівняно з попередніми роками. Загалом Офіс опрацював 2239 скарг, з яких 435 стосувалися бізнесу, а 1804 – нерухомості. Завдяки оперативному реагуванню на 39 повідомлень про несанкціонований доступ до реєстрів удалося повернути власникам 30 земельних ділянок (3487 га) та 3 об'єкти нерухомості (1668 кв. м). Запровадження системи об'єднання розгляду скарг та зменшення

кількості нерозглянутих скарг до 144 (порівняно з 2500 у попередні роки) свідчать про підвищення ефективності роботи Офісу [46]. Разом це вказує на таке: 1) посилення інституційної спроможності та оперативності реагування на випадки рейдерства, що сприяє відновленню довіри бізнесу та громадян до державних механізмів захисту прав власності; 2) більш активна участь Офісу в розробці змін до профільних законів з урахуванням викликів воєнного стану, що демонструє адаптивність і гнучкість публічного управління в умовах кризи.

Аналіз статистичних даних свідчить про нерівномірний розподіл рейдерських атак за різними секторами економіки. У 2020-2021 роках 47% рейдерських атак було спрямовано на аграрні підприємства. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства, за 2020-2022 роки зафіксовано 198 спроб рейдерського захоплення аграрних підприємств. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру повідомляє, що у 2021 році було зафіксовано 237 випадків спроб незаконного заволодіння земельними ділянками сільськогосподарського призначення (таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4. – Ефективність цифрових інновацій у системі протидії рейдерству

Цифрова інновація	Нормативно-правова база	Результати впровадження	Обмеження та проблеми
SMS-маяки для власників нерухомості	Наказ Міністерства юстиції України від 27.11.2019 № 3641/5	Скорочення незаконних реєстраційних дій на 64%	Низький рівень охоплення власників, недостатня інформованість населення про можливості системи
Принцип екстериторіальності	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії рейдерству» від 05.12.2019 № 340-	Зниження кількості рейдерських атак на 37% у 2019-2021 роках	Нерівномірне впровадження в різних регіонах, недостатня кваліфікація реєстраторів

	IX		
Електронна ідентифікація та цифрові підписи	Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII	Підвищення захищеності реєстраційних процедур	Недостатнє поширення серед населення, складність використання для непідготовлених користувачів
Автоматичний моніторинг реєстраційних дій	Постанова КМУ від 21.12.2016 № 990	Оперативне виявлення потенційно незаконних дій	Недостатня інтеграція з іншими системами, високий рівень хибних спрацювань

*Джерело: складено авторкою на основі [63; 23; 66].

На окрему увагу заслуговує питання захисту інвестицій у контексті післявоєнного відновлення. Згідно зі звітом European Business Association за 2022 рік, 62% іноземних інвесторів в Україні вважають недостатній захист прав власності одним із ключових ризиків інвестування.

Системні недоліки механізму публічного управління у сфері протидії рейдерству включають такі:

- 1) фрагментарність та неузгодженість нормативно-правової бази;
- 2) слабка координація між різними суб'єктами антирейдерської політики;
- 3) недостатня інституційна спроможність ключових органів (53% українських підприємців вважають чинну систему протидії рейдерству неефективною);
- 4) низька ефективність кримінально-правової протидії рейдерству (лише 7% кримінальних проваджень завершуються судовими вироками);
- 5) неефективність судової системи (середня тривалість розгляду справ щодо корпоративних конфліктів становить 427 днів);
- 6) вразливості електронних реєстрів та інформаційних систем;
- 7) недостатній рівень громадського контролю та участі бізнес-спільноти;
- 8) відсутність системної стратегії протидії рейдерству.

Таблиця 2.5 відображає досі існуючу проблему системних недоліків у механізмі протидії рейдерству в Україні, які в сукупності створюють значні перешкоди для ефективного захисту прав власності та формують токсичне

середовище для інвестицій.

Таблиця 2.5. – Системні недоліки та їх наслідки для ефективності механізму протидії рейдерству

Системний недолік	Прояви та кількісні індикатори	Наслідки бізнесу економіки для та	Рекомендації щодо вирішення
Фрагментарність та неузгодженість нормативно-правової бази	Відсутність єдиного закону про протидію рейдерству, часті зміни законодавства, 86% скарг на рейдерство у 2021-2022 роках пов'язані з проблемами в роботі державних реєстрів	Правова невизначеність, можливості для маніпуляцій, додаткові витрати на юридичний захист	Розробка та прийняття єдиного комплексного закону про протидію рейдерству
Слабка координація між різними суб'єктами антирейдерської політики	Дублювання функцій, розмиття відповідальності, асинхронність дій, розгляд скарг Колегією у 2020-2022 роках тривав до 3-6 місяців	Необхідність взаємодії з багатьма органами, тривалість процедур, низька ефективність захисту	Створення єдиного координаційного центру з чітким розподілом повноважень
Недостатня інституційна спроможність ключових органів	53% підприємців вважають систему неефективною (ЕВА, 2022), лише 28,52% скарг у 2024 році було задоволено	Низька довіра до державних механізмів захисту, пошук альтернативних (часто неформальних) способів захисту	Посилення інституційної спроможності Офісу протидії рейдерству, розширення його мандату та ресурсів
Низька ефективність кримінально-правової протидії	Лише 7% проваджень завершуються вироками, 8 обвинувальних вироків за ст. 206-2 КК у 2021 році	Безкарність рейдерів, низький превентивний ефект кримінального законодавства	Удосконалення кримінального законодавства, створення спеціалізованих слідчих підрозділів
Неефективність судової системи	Середня тривалість розгляду справ 427 днів, низька довіра до судів	Тривала правова невизначеність, фінансові втрати, пошук позасудових методів вирішення конфліктів	Судова реформа, впровадження спеціалізації суддів з корпоративних спорів
Вразливості електронних реєстрів	Зростання кіберзлочинів: 164 випадки у 2022 проти 109 у 2021, 39 повідомлень про несанкціонований	Ризики втрати прав власності через кібератаки, додаткові витрати на кібербезпеку	Удосконалення систем кібербезпеки, впровадження технологій розподіленого

	доступ до реєстрів у 2024 році		реєстру
Недостатній рівень громадського контролю	Обмежене залучення бізнесу до формування політики, 62% іноземних інвесторів вважають недостатній захист прав власності ключовим ризиком (ЕВА, 2022)	Неврахування реальних потреб бізнесу, низька довіра до державних ініціатив	Створення інклюзивних механізмів розробки та моніторингу антирейдерської політики
Відсутність системної стратегії	Відсутність довгострокового бачення, фрагментарність заходів, 47% рейдерських атак у 2020-2021 роках було спрямовано на аграрні підприємства	Неможливість планування довгострокових інвестицій, високі ризики для бізнесу, особливо в аграрному секторі	Розробка комплексної державної стратегії протидії рейдерству з урахуванням викликів післявоєнного відновлення та секторальної специфіки

*Джерело: складено авторкою на основі відкритих джерел та даних Офісу протидії рейдерству при Мін'юсті за 2023-2024 рр.

Фрагментарність законодавства, інституційна слабкість ключових органів і відсутність координації між ними призводять до правового хаосу, безкарності рейдерів та зневіри бізнесу в державних механізмах захисту. Трапляються провали в роботі електронних реєстрів, судової та правоохоронної систем, підкріплені статистичними даними, що свідчить про глибину та масштабність проблеми. Особливо вразливим є аграрний сектор, який став мішенню майже половини рейдерських атак у 2020-2021 роках. Для публічного управління ці факти є гучним сигналом про необхідність негайних і рішучих дій: розробки комплексної стратегії протидії рейдерству, глибинного реформування інституцій, технологічної модернізації та залучення бізнесу до формування політики. Лише такий системний та інклюзивний підхід здатний розірвати порочне коло рейдерства й відновити довіру інвесторів до України.

Особливої актуальності проблеми протидії рейдерству набувають у контексті післявоєнного відновлення України. Згідно з урядовими намірами

щодо Плану відновлення України [49], захист прав власності та створення сприятливого інвестиційного клімату є одними із ключових пріоритетів економічного відновлення. Однак аналіз сучасного стану публічного управління, у якому дуже частково представлена проблема рейдерства [52], підкріплений даними Офісу протидії рейдерству за 2024 рік, демонструє його недостатню готовність до викликів післявоєнного періоду. Відповідно, суттєвими викликами є:

1. Забезпечення захисту прав власності в умовах масштабного залучення інвестицій для відбудови. За оцінками Світового банку, потреба України в інвестиціях для післявоєнного відновлення становить не менше 650 млрд доларів США в січні 2025 р.. Однак згідно зі звітом European Business Association, 62% іноземних інвесторів вважають недостатній захист прав власності одним із ключових ризиків інвестування в Україну, а статистика Офісу протидії рейдерству за 2024 рік указує, що лише 28% скарг було задоволено.

2. Протидія потенційному зростанню рейдерської активності в умовах економічної турбулентності. Історичний досвід демонструє, що періоди економічної нестабільності та трансформації власності характеризуються зростанням рейдерської активності, а в умовах післявоєнної відбудови й реструктуризації економіки ці ризики значно посилюються. Надходження 2239 скарг до Міністерства юстиції у 2024 році, незважаючи на воєнний стан, свідчить про збереження високого рівня рейдерської активності.

3. Захист активів на деокупованих територіях і відновлення прав власності. Особливо гострим є питання захисту та відновлення прав власності на тимчасово окупованих та деокупованих територіях, а проблеми з документацією й реєстрами на цих територіях створюють додаткові можливості для рейдерських захоплень. Успішне повернення у 2024 році 30 земельних ділянок (3487 га) та 3 об'єктів нерухомості (1668 кв. м) завдяки співпраці Мін'юсту та Міністерства оборони демонструє потенціал посилення міжвідомчої координації в цій сфері [63].

4. Адаптація механізмів протидії рейдерству до цифрової трансформації економіки. Статистика 2021-2022 років, де 86% скарг на рейдерство були пов'язані з проблемами в роботі державних реєстрів, а також зростання кількості кіберзлочинів (164 випадки у 2022 р. проти 109 у 2021) та 39 повідомлень про несанкціонований доступ до реєстрів у 2024 р. вказують на необхідність кардинального посилення цифрової безпеки.

5. Необхідність гармонізації українського законодавства з правом ЄС у контексті європейської інтеграції. Процес європейської інтеграції України, особливо після отримання статусу кандидата на вступ до ЄС, вимагає суттєвого вдосконалення механізмів захисту прав власності відповідно до європейських стандартів. Згідно з Угодою про асоціацію між Україною та ЄС [63], захист прав власності є одним із ключових елементів економічної співпраці.

Для ефективної відповіді на ці виклики необхідна комплексна трансформація інституційно-правового механізму публічного управління у сфері протидії рейдерству. Позитивні результати роботи Офісу протидії рейдерству у 2024 році, зокрема скорочення строків розгляду скарг Колегією до 45 днів та зменшення кількості нерозглянутих скарг до 144 (порівняно з 2500 у 2020-2022 роках), демонструють потенціал подальшого інституційного розвитку в цій сфері. Відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії сприяння залученню приватних інвестицій у сільське господарство на період до 2023 року» від 5 липня 2019 р. № 595-р [61], одним із пріоритетів є вдосконалення механізмів захисту прав власності в аграрному секторі, який є одним із найбільш привабливих для рейдерів (47% рейдерських атак у 2020-2021 роках).

Основними напрямками вдосконалення цього механізму мають стати:

1. Модернізація нормативно-правової бази через прийняття єдиного комплексного закону про протидію рейдерству, який би систематизував існуючі норми та заповнив прогалини у правовому регулюванні. Відповідно

до Плану законопроектної роботи Верховної Ради України, такий закон заплановано розробити, але процес його підготовки затягується. Дані Офісу протидії рейдерству за 2024 рік підтверджують нагальність цього питання, оскільки фрагментарність законодавства ускладнює процес розгляду скарг та зменшує відсоток їх задоволення.

2. Інституційна реформа системи протидії рейдерству через посилення спроможності Офісу протидії рейдерству та створення єдиного координаційного центру з чіткими повноваженнями й відповідальністю. Такий підхід відповідає рекомендаціям Світового банку щодо вдосконалення системи захисту прав власності в Україні та дозволить закріпити позитивну тенденцію скорочення строків розгляду скарг, досягнуту у 2024 році.

3. Цифрова трансформація системи захисту прав власності через впровадження технологій розподіленого реєстру (блокчейн), інтеграцію різних державних реєстрів, розвиток систем моніторингу та раннього попередження рейдерських атак. Згідно з Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [60], така трансформація є одним із пріоритетів державної політики. Статистика щодо несанкціонованого доступу до реєстрів (39 випадків у 2024 році) підтверджує актуальність цього напрямку.

4. Удосконалення судової системи й механізмів альтернативного вирішення корпоративних спорів. Відповідно до Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки, затвердженої Указом Президента України від 11 червня 2021 року № 231/2021 [58], створення спеціалізованих судових палат для розгляду корпоративних спорів є одним із пріоритетів судової реформи. Середня тривалість розгляду справ щодо корпоративних конфліктів у 427 днів підтверджує необхідність пришвидшення судових процедур.

5. Розвиток міжнародного співробітництва у сфері протидії рейдерству, особливо в контексті європейської інтеграції та післявоєнного відновлення. Згідно з Планом заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС

[40], гармонізація механізмів захисту прав власності є одним із ключових завдань. Успішний досвід повернення майна завдяки співпраці між Мін'юстом та Міноборони у 2024 році демонструє потенціал розширення співробітництва як на національному, так і на міжнародному рівні.

6. Секторально-орієнтований підхід до протидії рейдерству з особливою увагою до аграрного сектора та стратегічних галузей. Статистика щодо 47% рейдерських атак на аграрні підприємства у 2020-2021 роках та 237 випадків спроб незаконного заволодіння земельними ділянками сільськогосподарського призначення у 2021 році вказує на необхідність розробки галузево специфічних механізмів захисту.

Реалізація цих напрямів дозволить суттєво підвищити ефективність інституційно-правового механізму публічного управління у сфері протидії рейдерству та забезпечити адекватну відповідь на виклики післявоєнного відновлення України. Позитивна динаміка в роботі Офісу протидії рейдерству у 2024 році, зокрема скорочення строків розгляду скарг до 45 днів та зменшення кількості нерозглянутих скарг до 144, створює підґрунтя для подальшого розвитку системи, але потребує системної підтримки на всіх рівнях державного управління.

2.2. Організаційно-інформаційний механізм протидії рейдерству в контексті цифрової трансформації публічного управління і економіки

Цифрова трансформація є одним із ключових елементів модернізації системи публічного управління в Україні, особливо у сфері протидії рейдерству. Упровадження цифрових технологій не лише оптимізує адміністративні процеси, але й створює принципово нові можливості для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності механізмів захисту прав власності. Однак, як демонструє аналіз актуальних даних, цифровізація без відповідного інституційного й організаційного забезпечення створює нові

вразливості для системи протидії рейдерству.

Аналіз організаційно-інформаційного механізму протидії рейдерству вимагає комплексного розгляду як кількісних показників, так і якісних характеристик системи. При цьому особливо важливо відстежувати динаміку змін та виявляти приховані закономірності, які не завжди очевидні з первинних статистичних даних.

Організаційно-інформаційний механізм протидії рейдерству в Україні сформований на основі взаємодії ключових інституцій, серед яких центральну роль відіграє Офіс протидії рейдерству при Міністерстві юстиції України. Створений як інструмент для забезпечення позасудового захисту прав у реєстраційній сфері, Офіс демонструє динаміку розвитку, яка заслуговує на критичний аналіз.

Згідно з офіційними даними Міністерства юстиції, у 2021 році на розгляд надійшла 3261 скарга щодо реєстраційних дій (з них 2560 щодо нерухомості та 701 щодо бізнесу), що на 16% менше порівняно з 2020 роком (3863 скарги). При цьому Колегією з розгляду скарг було опрацьовано 3496 скарг, що на 30% більше показника попереднього року (2694 скарги). Особливо важливим є показник задоволення скарг: якщо у 2020 році було задоволено 1104 скарги (41% від розглянутих), то у 2021 році — 1057 скарг (30% від розглянутих).

У 2024 році, згідно з даними Офісу протидії рейдерству, на розгляд надійшло 2259 скарг, що на 354 скарги (18,58%) більше, ніж у 2023 році (1905 скарг). При цьому за результатами колегіального розгляду було задоволено 522 скарги, що на 82 рішення (18,64%) більше, ніж у 2023 році (440 скарг). Питома вага задоволених скарг склала 30,31% від загальної кількості колегіально розглянутих скарг (1722 скарги).

Поглиблений аналіз цих даних дозволяє виявити латентні тенденції та прогнозувати подальший розвиток ситуації. Передусім привертає увагу нелінійна динаміка надходження скарг: зниження загальної кількості скарг у 2021 році порівняно з 2020 роком (на 16%) з наступним зростанням у 2024 році порівняно з 2023 роком (на 18,58%). Така хвилеподібна динаміка вказує не

стільки на зменшення чи збільшення кількості порушень у сфері реєстрації, скільки на циклічні зміни в активності рейдерів та їх адаптацію до антирейдерських механізмів. Фактично, спостерігається класична ситуація «гонки озброєнь», коли після запровадження нових захисних механізмів відбувається тимчасовий спад рейдерської активності, який згодом змінюється її посиленням через знаходження нових схем обходу правових бар'єрів.

Особливо показовим є стабільність відсотку задоволення скарг – приблизно 30% протягом 2021-2024 років. Така стійкість статистичного показника, незважаючи на суттєві зміни в обсягах скарг та їх структурі, вказує на наявність внутрішньо встановлених (формальних чи неформальних) квот чи порогових значень, які визначають практику розгляду скарг. Це свідчить про те, що рішення приймаються не лише на основі об'єктивного аналізу кожного конкретного випадку, але й з урахуванням загальних інституційних обмежень і системних факторів, включаючи можливий тиск з боку зацікавлених осіб.

Ще одним значущим індикатором є зміна активності використання механізму швидкого реагування (одноособового задоволення скарг): зниження з 55 рішень у 2020 році до 23 у 2021 році, з наступним зростанням до 40 рішень у 2024 році. Така динаміка корелює з періодами політичної нестабільності та змінами керівництва профільних органів, що може свідчити про вплив суб'єктивних факторів на використання цього механізму. Більше того, співвідношення кількості скарг, розглянутих у загальному порядку, до кількості скарг, розглянутих у порядку швидкого реагування, демонструє зниження практики застосування останнього, що може відображати потенційні інституційні перешкоди для оперативного реагування.

Особливу стурбованість викликає аналіз відсоткового співвідношення кількості скарг до загальної кількості реєстраційних дій. У 2024 році було здійснено 5 426 558 реєстраційних дій щодо нерухомості та 393 135 реєстраційних дій щодо бізнесу, при цьому оскаржено лише 2259 дій (0,039% від загального обсягу). Такий мізерний відсоток оскаржень може свідчити про одне з двох: або реєстраційні дії здійснюються з винятково

високою якістю, що малоймовірно з огляду на інші показники системи, або існують суттєві бар'єри для подання скарг та ініціювання процедури оскарження.

Систематизація статистичних даних із метою виявлення прихованих закономірностей може бути представлена у вигляді аналітичної таблиці, яка дозволить виявити не лише очевидні тренди, але й структурні зміни в системі протидії рейдерству (таблиця 2.6.).

Таблиця 2.6. – Динаміка реєстраційних дій та їх оскарження у 2020-2024 роках

Показник	2020-2021 рр.			2023-2024 рр.		
	2020	2021	Зміна 2021/2020	2023	2024	Зміна 2024/2023
Кількість скарг, що надійшли	3863	3261	-16%	1905	2259	+18,58%
Кількість скарг щодо нерухомості	3029	2560	-15,5%	-	-	-
Кількість скарг щодо бізнесу	834	701	-16%	-	-	-
Кількість розглянутих скарг	2694	3496	+30%	-	1722	-
Кількість задоволених скарг	1104	1057	-4,3%	440	522	+18,64%
Відсоток задоволення від розглянутих скарг	41%	30%	-11 п.п.	-	30,31%	-
Кількість рішень одноособового задоволення	55	23	-58%	-	40	-
Кількість реєстраційних дій (нерухомість)	-	-	-	4 699 008	5 426 558	+15,48%
Кількість реєстраційних дій (бізнес)	-	-	-	450 128	393 135	-12,66%
Співвідношення скарг до реєстраційних	-	-	-	0,037%	0,039%	+5,4%

Показник	2020-2021 рр.			2023-2024 рр.		
	2020	2021	Зміна 2021/2020	2023	2024	Зміна 2024/2023
дій						
Індекс навантаження на одного члена Колегії	192	250	+30%	-	123	-
Середній час розгляду однієї скарги (днів)	64	58	-9,4%	52	45	-13,5%

**Джерело: складено та розраховано авторкою на основі даних Міністерства юстиції України та Офісу протидії рейдерству.*

Усебічний аналіз даних, представлених у таблиці 2.4, виявляє низку неочевидних закономірностей та прихованих проблем у функціонуванні системи протидії рейдерству. По-перше, привертає увагу різниця між кількістю скарг, що надійшли, та кількістю розглянутих скарг. У 2020 році ця різниця становила 1169 скарг (30,3% від надходжень), тоді як у 2021 році система змогла розглянути більше скарг, ніж надійшло (потенційно задовольняючи попередню заборгованість). А вже у 2024 році різниця знову склала 537 скарг (23,8% від надходжень). Така нестабільність у спроможності опрацьовувати скарги вказує на відсутність сталих процедур і значну залежність від суб'єктивних факторів, зокрема кадрового забезпечення та адміністративних рішень.

Додатковий аналіз дозволив розрахувати індекс навантаження на одного члена Колегії (за умови середньої чисельності 14 членів), який демонструє значні коливання: від 192 скарг у 2020 році до 250 у 2021 році, з наступним зниженням до 123 скарг у 2024 році. Така динаміка може бути пов'язана як зі змінами в кількісному складі Колегії, так і з перерозподілом функціональних обов'язків та оптимізацією процедур розгляду. При цьому зменшення навантаження корелює зі скороченням середнього часу розгляду однієї скарги з 64 днів у 2020 році до 45 днів у 2024 році. Це дозволяє зробити висновок про підвищення процедурної ефективності роботи Колегії.

Найбільш тривожним показником є мізерне співвідношення кількості

оскаржень до загальної кількості реєстраційних дій - лише 0,039% у 2024 році. Порівняльний аналіз із міжнародним досвідом показує, що в країнах зі сталими демократичними традиціями цей показник становить 0,5-1,5%, що в 13-38 разів вище, ніж в Україні. Таке критично низьке значення свідчить про наявність серйозних інституційних бар'єрів для доступу до механізмів оскарження та низький рівень правової обізнаності громадян щодо можливостей захисту своїх прав.

Структурний аналіз типології порушень додає нового виміру в розуміння характеру проблем у системі державної реєстрації та дозволяє виявити ключові вразливості, які використовуються для реалізації рейдерських схем.

Таблиця 2.7. – Структура задоволених скарг та типових порушень у сфері державної реєстрації

Тип порушення	2021	% від загальної кількості задоволених скарг	2024	% від загальної кількості задоволених скарг	Зміна структури (п.п.)	Коефіцієнт ризику*
Порушення територіальної компетенції державного реєстратора	312	29,5%	136	26,1%	-3,4	4,8
Відсутність документів, на підставі яких проведено реєстраційну дію	243	23%	131	25,1%	+2,1	4,2
Порушення процедури державної реєстрації	198	18,7%	115	22%	+3,3	3,6
Недотримання вимог щодо ідентифікації заявника	156	14,8%	73	14%	-0,8	5,2
Порушення строків	85	8%	41	7,9%	-0,1	1,8

розгляду заяви						
Інші порушення	63	6%	26	4,9%	-1,1	2,3
Усього задоволених скарг	1057	100%	522	100%	-	-

**Коефіцієнт ризику розраховано як відношення частоти використання даного типу порушення в рейдерських схемах до середньої частоти порушень даного типу в загальній структурі реєстраційних дій.*

***Джерело: складено та розраховано авторкою на основі даних Міністерства юстиції України та Офісу протидії рейдерству.*

Детальний аналіз структури задоволених скарг виявляє не лише статичний розподіл порушень, але й динаміку їхньої еволюції. Хоча порушення територіальної компетенції державного реєстратора залишається найпоширенішим типом порушень (26,1% у 2024 році), його частка в загальній структурі зменшилася на 3,4 процентних пункти порівняно з 2021 роком. Натомість зросли частки порушень, пов'язаних із відсутністю документів, на підставі яких проведено реєстраційну дію (на 2,1 п.п.), та порушень процедури державної реєстрації (на 3,3 п.п.).

Така зміна структури свідчить про адаптацію рейдерських схем до посилення контролю за дотриманням територіальної компетенції та перехід до більш складних і прихованих механізмів, пов'язаних із документальним оформленням та процедурними аспектами. Цей тренд підтверджується аналізом коефіцієнта ризику, який показує, що недотримання вимог щодо ідентифікації заявника має найвищий потенціал використання в рейдерських схемах (5,2), незважаючи на відносно невисоку частку в загальній структурі порушень (14%).

Прихований характер цього показника пояснюється тим, що такі порушення важче виявити без спеціальних перевірок, а їхні наслідки можуть проявитися зі значною затримкою. Фактично відбувається еволюція рейдерських механізмів у напрямку використання більш технологічно складних і менш помітних способів незаконного заволодіння власністю, що створює нові виклики для системи протидії рейдерству.

Культурні зміни. Критичний аналіз поточного стану цифровізації в цій сфері дозволяє виявити як досягнення, так і суттєві проблеми.

За даними Офісу протидії рейдерству, у 2021-2022 роках одним із пріоритетних завдань було впровадження Системи електронного обліку скарг. Ця система мала забезпечити можливість подання й обробки скарг в електронній формі через Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», а також запровадження на сайті Мін'юсту сервісу пошуку інформації щодо скарг за різними критеріями.

Однак аналіз реального стану цифровізації процесів протидії рейдерству демонструє значний розрив між деклараціями та практичною реалізацією. Відсутність інтегрованої цифрової платформи для моніторингу, аналізу та протидії рейдерським атакам, обмежена функціональність існуючих цифрових інструментів, недостатня інтегрованість державних реєстрів та інформаційних систем — усе це значно знижує ефективність організаційно-інформаційного механізму протидії рейдерству.

Для більш системного аналізу стану цифрової трансформації механізму протидії рейдерству доцільно представити основні цифрові інструменти та їхню ефективність у табличній формі (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8. – Ефективність цифрових інструментів у системі протидії рейдерству в Україні

Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Ефективність (за 5-бальною шкалою, власна оцінка авторки)	Основні обмеження та проблеми
Державний реєстр речових прав на нерухоме майно	Забезпечення прозорості інформації про права власності на нерухомість	3	Вразливість до кібератак, недостатня захищеність, повільна швидкість відновлення після збоїв
Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та	Забезпечення прозорості інформації про суб'єктів	3	Вразливість до кібератак, обмежена інтегрованість з іншими реєстрами

Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Ефективність (за 5-бальною шкалою, власна оцінка авторки)	Основні обмеження та проблеми
громадських формувань	господарювання		
Система електронного обліку скарг	Автоматизація процесу подання та розгляду скарг	2	Незавершеність впровадження, обмежена функціональність, відсутність повної інтеграції з «Дією»
SMS-маяки для власників нерухомості	Оперативне повідомлення власника про зміни в реєстрі	4	Низький рівень охоплення власників, недостатня інформованість
Моніторинг реєстраційних дій	Виявлення потенційно незаконних дій	2	Високий рівень хибних спрацювань, відсутність механізмів машинного навчання для підвищення точності
Електронні цифрові підписи	Підвищення захищеності реєстраційних процедур	3	Недостатнє поширення серед населення, випадки компрометації
Інтеграція з порталом «Дія»	Спрощення доступу до реєстраційних послуг	2	Обмежена функціональність, неповна реалізація запланованих можливостей

**Джерело: складено та оцінено авторкою на основі аналізу даних Міністерства юстиції України, Офісу протидії рейдерству та експертних оцінок.*

Аналіз даних таблиці 2.8. демонструє, що жоден із ключових цифрових інструментів у системі протидії рейдерству не досягає максимальної ефективності. Особливо проблемними є Система електронного обліку скарг, моніторинг реєстраційних дій та інтеграція з порталом «Дія», які оцінені лише у 2 бали з 5 можливих. Це свідчить про значні прогалини в цифровій трансформації механізму протидії рейдерству.

Аналіз організаційно-інформаційного механізму протидії рейдерству в контексті цифрової трансформації дозволяє виділити ряд критичних проблем та суперечностей:

– *Інституційна фрагментація та дублювання функцій.* Незважаючи на створення Офісу протидії рейдерству як централізованого інституційного механізму захисту прав власності, система протидії рейдерству залишається фрагментованою. Функції щодо захисту прав власності розподілені між різними органами: Міністерством юстиції, Національною поліцією, судовою системою, Державною службою України з питань геодезії, картографії та кадастру (в частині земельних питань), Державною службою фінансового моніторингу (в частині протидії відмиванню коштів) тощо. Відсутність єдиного координаційного центру призводить до дублювання функцій, розмиття відповідальності та зниження ефективності системи в цілому.

– *Невідповідність організаційної структури Офісу протидії рейдерству сучасним викликам.* Аналіз організаційної структури Офісу протидії рейдерству демонструє її невідповідність сучасним викликам, особливо в контексті цифрової трансформації. Відсутність спеціалізованих підрозділів із цифрового аналізу та моніторингу, недостатнє кадрове забезпечення для роботи з великими даними, обмежені можливості для проактивного виявлення й запобігання рейдерським атакам — усе це знижує ефективність Офісу.

– *Недостатня інтеграція цифрових інструментів з організаційними процесами.* Однією з ключових проблем є розрив між цифровізацією та організаційними процесами. Навіть за наявності певних цифрових інструментів (електронні реєстри, SMS-маяки, електронні цифрові підписи), їх інтеграція з організаційними процесами залишається обмеженою. Відсутність цілісної цифрової екосистеми протидії рейдерству, яка б об'єднувала різні інструменти та процеси в єдиний механізм, суттєво знижує ефективність системи.

– *Вразливість цифрової інфраструктури.* Масштабна кібератака на реєстри Міністерства юстиції 19 грудня 2024 року яскраво продемонструвала критичну вразливість цифрової інфраструктури. Відсутність ефективних механізмів кіберзахисту, резервного копіювання та швидкого відновлення

даних, обмежені можливості для виявлення та протидії кібератакам, — усе це створює серйозну загрозу для системи протидії рейдерству.

– *Відносно низька ефективність моніторингу та аналітики.* Незважаючи на декларації про впровадження систем моніторингу реєстраційних дій, фактична ефективність цих систем залишається низькою. Відсутність механізмів машинного навчання та штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних, обмежені можливості для виявлення аномалій і потенційно незаконних дій, недостатня аналітична підтримка процесу прийняття рішень — усе це знижує проактивність системи протидії рейдерству.

– *Обмежена прозорість та підзвітність.* Незважаючи на декларації про підвищення прозорості та доступності інформації, реальна прозорість та підзвітність системи протидії рейдерству залишаються обмеженими. Відсутність повноцінного публічного доступу до даних про розгляд скарг, обмежена можливість громадського контролю за діяльністю Офісу протидії рейдерству, недостатня прозорість процесу прийняття рішень — усе це знижує довіру до системи.

На основі проведеного аналізу можна визначити пріоритетні напрями модернізації організаційно-інформаційного механізму протидії рейдерству в контексті цифрової трансформації:

1. *Інституційна реформа системи протидії рейдерству.* Необхідна комплексна інституційна реформа, спрямована на створення єдиного координаційного центру з чіткими повноваженнями та відповідальністю. Реформа має забезпечити чітке розмежування повноважень між різними органами, ефективну координацію їхньої діяльності та підвищення інституційної спроможності ключових органів.

2. *Створення інтегрованої цифрової платформи протидії рейдерству.* Необхідне створення інтегрованої цифрової платформи, яка б об'єднувала різні цифрові інструменти й сервіси в єдину екосистему. Платформа має забезпечувати повний цикл протидії рейдерству: від

моніторингу та аналізу реєстраційних дій до оперативного реагування на потенційні порушення та відновлення порушених прав.

3. *Упровадження технологій розподіленого реєстру (блокчейн).* Технології розподіленого реєстру (блокчейн) мають значний потенціал для підвищення захищеності та достовірності даних про права власності. Упровадження блокчейну дозволить забезпечити незмінність і прозорість історії змін у реєстрах, створити надійну систему аудиту реєстраційних дій та суттєво знизити ризики несанкціонованого доступу й маніпуляцій із даними.

4. *Розвиток систем проактивного моніторингу та аналітики.* Необхідний розвиток систем проактивного моніторингу та аналітики на основі технологій машинного навчання і штучного інтелекту. Ці системи мають забезпечувати оперативне виявлення аномалій і потенційно незаконних дій, аналіз великих обсягів даних для виявлення прихованих закономірностей та підтримку прийняття рішень.

5. *Посилення кібербезпеки та стійкості цифрової інфраструктури.* Критично важливим є посилення кібербезпеки та стійкості цифрової інфраструктури. Це включає впровадження багаторівневих систем захисту, регулярне тестування на проникнення, створення надійних механізмів резервного копіювання і швидкого відновлення даних, а також розвиток компетенцій персоналу у сфері кібербезпеки.

6. *Підвищення прозорості та участі громадськості.* Необхідне підвищення прозорості системи протидії рейдерству й розширення можливостей для участі громадськості. Це включає публікацію детальної статистики та аналітики, відкритий доступ до даних про розгляд скарг (з урахуванням вимог захисту персональних даних), створення механізмів громадського контролю та участі у формуванні й моніторингу антирейдерської політики.

Особливу увагу слід приділити взаємозв'язку між цифровою трансформацією механізму протидії рейдерству та формуванням культури верховенства права. Як зазначалося в головній ідеї дисертації, ефективна

протидія рейдерству потребує не лише технічних чи правових рішень, а й фундаментальної зміни ментальних настанов від радянської патерналістської моделі до культури верховенства права.

Цифрова трансформація може стати потужним каталізатором такої зміни, забезпечуючи прозорість, підзвітність і доступність інформації, які є ключовими елементами культури верховенства права. Однак для цього цифрова трансформація має супроводжуватися відповідними інституційними, правовими та культурними змінами.

2.3 Соціокультурні та ментальні бар'єри трансформації антирейдерської політики України в порівнянні з міжнародним досвідом

Проаналізувавши організаційно-інформаційні та інституційно-правові механізми протидії рейдерству, необхідно звернути увагу на їх фундаментальну основу – соціокультурний контекст і ментальні особливості суспільства. Саме ці фактори часто визначають ефективність будь-яких правових та організаційних заходів, а їх ігнорування може призвести до формальності впроваджуваних реформ. Як зазначають дослідники, зокрема М. І. Копитко, значною мірою проблема рейдерства в Україні пов'язана з глибинними коренями – ментальними настановами та патерналістськими стереотипами, що сформувалися за роки бездержавності й тоталітарного минулого [33].

Рейдерство як специфічна форма недобросовісної економічної поведінки є продуктом не лише недосконалості правових механізмів, але й тих соціокультурних умов, у яких ці механізми функціонують. Деструктивний вплив рейдерських атак на економіку, правопорядок та інвестиційний клімат країни вже давно визнаний експертами й науковцями. Однак, незважаючи на численні спроби вдосконалити законодавство й посилити роль правоохоронних органів, рейдерство в Україні залишається серйозним

викликом, що підриває довіру бізнесу та громадян до держави. Відповідь на цю проблему слід шукати в глибинних коренях – у тих ментальних настановах та патерналістських стереотипах, що сформувалися в українському суспільстві за роки бездержавності й тоталітарного минулого.

В Україні звичка покладатися на «сильну руку» влади, толерантність до корупції та зневага до верховенства права створюють сприятливе середовище для рейдерських практик. Такі настанови суттєво відрізняються від домінуючих у розвинених демократіях, де повага до приватної власності, контрактів і судових рішень є частиною соціального консенсусу. Згідно з дослідженнями Європейської Бізнес Асоціації, значна частина українських підприємців вважають українські суди упередженими та схильними до прийняття політично вмотивованих рішень [16]. Цей показник різко контрастує з ситуацією в країнах ЄС, де рівень довіри до судової системи є значно вищим, що створює більш сприятливе середовище для захисту прав власності.

Важливо більш детально проаналізувати соціокультурні передумови рейдерства в різних країнах та виявити основні відмінності, що впливають на ефективність боротьби з цим явищем (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9. – Соціокультурні передумови рейдерства в контексті формування публічної політики: порівняльний аналіз

Країна	Домінуючі політичні настанови	Суспільне ставлення до формування антирейдерської політики	Культура політичної участі в корпоративному управлінні
Україна	Політичний патерналізм, толерантність до обходу формальних політичних процедур, слабка довіра до політичних інститутів	Амбівалентне: підтримка антирейдерської політики на словах, пасивність у політичній участі на практиці	Низька політична активність бізнесу, концентрація політичного впливу, слабе залучення громадськості до формування політики

ЄС (Німеччина, Франція)	Політичний легалізм, довіра до демократичних інститутів, консенсусна політична культура	Активна підтримка антирейдерської політики, громадський тиск на політиків щодо захисту власності	Розвинута система політичного діалогу з бізнесом, багатостороння участь у формуванні корпоративної політики
США	Політичний індивідуалізм, лобістська культура, судовий активізм у політичних процесах	Категорична підтримка жорсткої антирейдерської політики, висока політична мобілізація власників	Активне політичне лобіювання бізнес- інтересів, значна роль корпоративних груп тиску в політичних процесах
Туреччина	Гібрид авторитарних і демократичних політичних тенденцій, політичний клієнтелізм	Критична, але залежна від політичної кон'юнктури та традиційних політичних мереж	Перехідна модель політичної участі бізнесу з елементами демократизації та збереженням патронажних зв'язків
Австралія	Політичний прагматизм, повага до демократичних процедур, культура політичної підзвітності	Активна підтримка прозорості антирейдерської політики, висока культура громадянського контролю	Незалежна участь громадськості у формуванні корпоративної політики, прозора структура політичного впливу бізнесу

*Джерело: складено авторкою на основі [37; 70; 88; 19; 155].

Аналіз даних таблиці свідчить про суттєву кореляцію між домінуючими ментальними настановами та поширеністю рейдерських практик. Країни з високою інституційною довірою та розвиненою культурою корпоративного управління (Німеччина, Франція, Австралія) демонструють значно нижчий рівень рейдерської активності порівняно з країнами, де домінують патерналістські настанови та правовий нігілізм (Україна, частково Туреччина).

Особливо показовим є приклад Туреччини, яка за багатьма структурними параметрами подібна до України. В останні роки турецький уряд ужив низку заходів для посилення захисту прав власності, зокрема створив спеціалізовані суди з питань інтелектуальної власності та запровадив систему добровільного страхування ризиків бізнесу [101, 79]. Однак, як зазначають Д. Белма та Ф. Їлмаз, ефективність цих заходів значною мірою обмежується через

збереження традиційних патерналістських настанов у бізнес-середовищі й високий рівень корупції в судовій системі [79]. Без системної трансформації соціокультурного контексту навіть найпрогресивніші правові й інституційні зміни можуть не дати очікуваного ефекту.

Для розуміння природи соціокультурних бар'єрів, що перешкоджають ефективній трансформації антирейдерської політики в Україні, варто звернутися до історичних витоків формування відносин власності та бізнес-культури в різних правових системах. Формування системи публічного управління протидії рейдерству має глибоке історичне коріння й відбувалося нерівномірно в різних правових системах.

У XVIII-XIX ст. у країнах континентального права (Франція, Німеччина) превалював етатистський підхід, за якого держава розглядалася як головний гарант прав власності й економічної стабільності. Це знаходило відображення в жорсткому регулюванні господарської діяльності, централізації влади та обмеженні свободи підприємництва. Натомість у англосаксонській правовій сім'ї (Велика Британія, США) домінувала ліберальна модель, яка робила акцент на самоорганізації бізнесу, конкуренції й обмеженні втручання держави в економіку.

Хоча кожна з цих моделей мала свої переваги й недоліки, спільною проблемою був недостатній захист прав міноритарних акціонерів і вразливість компаній перед недружніми поглинаннями. Часто влада вдавалася до вибіркового правосуддя, захищаючи інтереси наближених до неї бізнес-груп та ігноруючи потреби широких верств підприємців. Особливо гостро ця проблема стояла на периферії великих імперій (Австро-Угорщина, Російська імперія до кінця 1917 р.), де панували клієнтелізм та корупція в судах і держапараті – історичні передумови, які частково успадкувала й Україна.

У XX ст. під впливом двох світових війн, Великої депресії та краху колоніальної системи відбувається зближення різних моделей регулювання економіки. Провідні країни Заходу починають активніше використовувати інструменти державного втручання для забезпечення соціальної стабільності

та підтримки стратегічних галузей. Водночас посилюється міжнародна координація зусиль у сфері протидії економічним злочинам, зокрема через створення спеціалізованих організацій (FATF, OECD).

На національному рівні приймаються закони, спрямовані на підвищення прозорості корпоративного управління, захист прав інвесторів і боротьбу з рейдерством (наприклад, Williams Act у США, Company Act у Британії) [155]. Утім, ефективність цих заходів значною мірою залежала від якості правозастосування та політичної волі еліт. У багатьох країнах, що розвиваються, антирейдерське законодавство мало декларативний характер і не призводило до реальних змін у бізнес-кліматі, що є важливим уроком для України.

Особливо складною була ситуація на пострадянському просторі, де в умовах кланово-олігархічного капіталізму рейдерство набуло системного характеру й часто використовувалося як інструмент політичної боротьби. Усе це свідчить про важливість комплексного підходу до протидії рейдерству, який би поєднував удосконалення законодавства, зміцнення антикорупційних інституцій і розвиток культури доброчесності в бізнесі й суспільстві [37].

Україна як частина пострадянського простору успадкувала специфічний комплекс ментальних настанов щодо власності та підприємництва. Радянська система з її запереченням приватної власності й ідеологічним знеціненням підприємницької ініціативи сформувала у свідомості громадян специфічне ставлення до бізнесу та приватного капіталу – від настороженого до відверто ворожого. Це створило парадоксальну ситуацію, коли в період ринкових трансформацій 1990-х років відбулася масштабна приватизація, але не відбулося формування відповідної культури поваги до приватної власності.

Більше того, непрозорий характер приватизаційних процесів, їх часто незаконний або напівзаконний характер, сформували в суспільстві уявлення про нелегітимність великої приватної власності в Україні. Учені В. Ларцев та Б. Андрушків зазначають, що саме зрощення бізнесу з криміналітетом та корумпованими чиновниками стало ключовим фактором розквіту рейдерства

в Україні 1990-х – початку 2000-х років. Ця суспільна недовіра до легітимності великого бізнесу створює морально-етичне виправдання для рейдерства в очах частини суспільства.

Розглядаючи історичну динаміку формування соціокультурних бар'єрів у протидії рейдерству, можна виділити кілька ключових етапів у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. – Еволюція соціокультурних чинників рейдерства в Україні

Період	Домінуючі ментальні настанови	Інституційні чинники	Соціокультурний контекст
1991-1999	Правовий нігілізм, «право сильного», первісне накопичення капіталу	Відсутність діючих механізмів захисту власності, слабкість держави	Масова приватизація, соціально-економічна криза, втрата ціннісних орієнтирів
2000-2004	Клановість, «дикий капіталізм», «рейдерство як бізнес»	Формування олігархічних груп, вибіркоче правосуддя	Економічне зростання на тлі інституційної деградації
2005-2013	Амбівалентність: декларативна підтримка правових механізмів при збереженні неформальних практик	Спроби реформ при збереженні корупційних схем	Політична нестабільність, імітація європеїзації
2014-2022	Поступове зростання проєвропейських цінностей при збереженні патерналістських очікувань	Створення антикорупційних органів, диджиталізація, дерегуляція	Революція Гідності, підписання Угоди про асоціацію з ЄС, реформи
2022-дотепер	Прискорена європеїзація ціннісних орієнтацій, зростання суспільної солідарності	Військовий стан, адаптація законодавства до норм ЄС	Повномасштабна війна, єднання суспільства, національна мобілізація

*Джерело: складено авторкою на основі [9; 33; 32; 16].

Аналіз даних таблиці демонструє поступову, хоч і нерівномірну, трансформацію соціокультурних чинників, що впливають на поширення рейдерства в Україні. Особливо помітними зміни стали після 2014 року, коли активізувалися процеси європейської інтеграції та реформування правоохоронної системи. Водночас досвід показує, що зміна ментальних настанов відбувається значно повільніше, ніж формальна зміна інституцій, що

призводить до дисбалансу між новими правовими механізмами та старими соціальними практиками.

Міжнародний досвід демонструє, що успішна протидія рейдерству неможлива без системної трансформації соціокультурного середовища та формування відповідної ділової культури. Аналіз цього досвіду дозволяє виділити кілька ключових механізмів подолання ментальних бар'єрів, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Одним із найбільш успішних прикладів трансформації ділової культури є досвід Великобританії, де ще з 1990-х років діє Кодекс корпоративного управління Cadbury [147]. Цей документ, розроблений як відповідь на серію корпоративних скандалів, став не просто набором формальних правил, а основою для формування нової культури корпоративної поведінки. Важливо, що його впровадження відбувалося за принципом «дотримуйся або поясни» (comply or explain), коли компанії могли відхилитися від певних норм за умови належного обґрунтування. Такий гнучкий підхід забезпечив високий рівень добровільного дотримання стандартів і сприяв формуванню культури корпоративної відповідальності [37].

У США трансформація корпоративної культури була значною мірою ініційована інвесторами, особливо інституційними, які почали активно виступати за підвищення прозорості й етичності бізнесу. Прийняття Закону Сарбейнса-Окслі у 2002 році, як зазначено в дослідженні [140], стало відповіддю на запит суспільства на більшу підзвітність бізнесу після скандалів з компаніями Enron та WorldCom. Цей закон не лише встановив нові стандарти фінансової звітності, але й сприяв формуванню культури відповідальності топменеджменту перед акціонерами й суспільством. Особливо важливим аспектом американської моделі є активна роль бізнес-асоціацій, таких як Торгова палата чи Круглий стіл бізнесу, які виступають не лише лобістами інтересів бізнесу, але й промоутерами високих етичних стандартів.

Показовим також є досвід Австралії, де діє Офіс омбудсмена з питань малого бізнесу (ASBFEO), який розглядає скарги підприємців на дії

регуляторних органів і допомагає вирішувати конфлікти в досудовому порядку [78]. Щорічні звіти ASBFEO свідчать про високу затребуваність цього інституту серед бізнес-спільноти, особливо в контексті протидії неправомірному втручання держави в господарську діяльність. Крім того, в Австралії розроблено спеціальний Кодекс поведінки при ворожих поглинаннях (Takeovers Panel guidance), який, хоч і не є обов'язковим до виконання, проте слугує важливим орієнтиром для учасників ринку злиттів та поглинань [145]. Для систематизації міжнародного досвіду подолання соціокультурних бар'єрів у протидії рейдерству доцільно представити дані у вигляді порівняльної таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. – Механізми подолання соціокультурних бар'єрів у формуванні публічної політики протидії рейдерству: міжнародний досвід

Країна	Ключові політичні механізми	Роль бізнес-спільноти у формуванні політики	Роль держави у політичному процесі	Політичні результати
Велика Британія	Політичний консенсус навколо Кодексу корпоративного управління Cadbury, політика саморегулювання, принцип політичної підзвітності «дотримуйся або поясни»	Висока: політичне лобіювання через Конфедерацію британської промисловості, активна участь інституційних інвесторів у формуванні політики	Створення сприятливого політико-правового середовища, політичний моніторинг дотримання стандартів	Формування політичного консенсусу щодо корпоративної прозорості, зниження кількості політичних конфліктів навколо корпоративних питань
США	Політична мобілізація навколо Закону Сарбейнса-Окслі, політичний активізм акціонерів, лобістська діяльність, політичні кампанії просвітництва	Висока: активне політичне лобіювання через Торгову палату, корпоративна політична відповідальність, політичний активізм інвесторів	Жорстка політика регулювання, федеральний політичний нагляд, формування судової політичної практики	Підвищення політичної відповідальності менеджменту, розвиток культури політичного викриття корпоративних зловживань

Словаччина	Політичний рух «Економіка без корупції», політика етичної сертифікації, державні антикорупційні політичні програми	Провідна: політична ініціація змін, розробка політичних стандартів, громадський політичний контроль	Політична підтримка бізнес-ініціатив, адаптація політико-правового середовища, державні програми політичного просвітництва	Покращення політичного клімату довкола бізнесу, зростання довіри до політичних інститутів, зниження політичної толерантності до корупції
Австралія	Політичний Кодекс поведінки при ворожих поглинаннях, політичний інститут омбудсмена, публічні політичні дискусії	Активна: публічні політичні кампанії, долучення до політичного моніторингу, ініціативи політичного саморегулювання	Створення політичного інституту бізнес-омбудсмена, ініціювання політико-законодавчих змін	Формування політичної культури ділової доброчесності, попередження політичних конфліктів навколо недружніх поглинань
Туреччина	Політичні програми комплаєнсу, освітні політичні ініціативи, політика міжнародного партнерства	Помірна: політична адаптація до вимог ЄС, участь у міжнародних політичних ініціативах	Упровадження державних антикорупційних політичних програм, політико-законодавчі зміни	Часткове покращення політичного клімату довкола бізнесу, зниження політичної гостроти проблеми рейдерства

*Джерело: складено авторкою на основі [78, 84, 140, 145, 147, 149; 37].

Аналіз даних таблиці дозволяє виділити кілька ключових механізмів подолання соціокультурних бар'єрів, які довели свою ефективність у міжнародній практиці та могли б бути адаптовані до українських реалій:

1. Саморегулювання бізнесу через розробку та впровадження кодексів корпоративного управління, які встановлюють стандарти прозорості, етичності й відповідальності.
2. Просвітницькі та освітні ініціативи, спрямовані на формування нової ділової культури й підвищення правової обізнаності підприємців.
3. Активний діалог між бізнесом, громадськістю й державою з питань захисту прав власності та протидії рейдерству.

4. Розвиток інституту бізнес-омбудсмена як незалежного медіатора у спорах між бізнесом і владою.

5. Формування нульової толерантності до корупції через громадські кампанії, журналістські розслідування та просвітництво.

Особливо показовим для України є досвід країн Центральної та Східної Європи, які пройшли схожий шлях трансформації від постсоціалістичної економіки до ринкової демократії. Зокрема, польська модель трансформації ділової культури включала:

- масштабну просвітницьку кампанію щодо цінностей верховенства права й захисту приватної власності;
- активне залучення міжнародних організацій (у т.ч. Світового банку та ЄБРР) до розробки стандартів корпоративного управління;
- стимулювання добровільних ініціатив бізнесу щодо прийняття етичних кодексів і механізмів протидії рейдерству;
- формування горизонтальних зв'язків між бізнес-асоціаціями та створення платформ для обміну досвідом.

Успішна трансформація антирейдерської політики в Україні потребує не лише інституційних і правових реформ, але й системної зміни ментальних настанов та ділової культури. На основі проведеного аналізу можна виокремити ключові соціокультурні бар'єри, які перешкоджають ефективній протидії рейдерству в Україні:

- Першим і, можливо, найбільш фундаментальним є правовий нігілізм і недовіра до судової системи. Згідно з дослідженнями Європейської Бізнес Асоціації, рівень довіри до судової системи в Україні залишається критично низьким, що суттєво обмежує ефективність правових механізмів захисту від рейдерства. За таких умов бізнес часто обирає неформальні (часто корупційні) шляхи врегулювання конфліктів замість звернення до суду. Цей феномен посилюється толерантністю до корупції та неформальних практик, що зберігається в українському суспільстві. Незважаючи на загальне засудження корупції, вона часто сприймається як «необхідне зло» або «спосіб вирішення

проблем», що створює сприятливе середовище для корупційних схем, які часто є невід'ємною частиною рейдерських атак.

– Іншим важливим бар'єром є стійке уявлення про нелегітимність великої приватної власності, що сформувалося в результаті непрозорих приватизаційних процесів 1990-х років. Це уявлення призводить до морального виправдання рейдерства в очах частини суспільства та зниження суспільного осуду таких дій.

– Не менш важливим фактором є патерналістські очікування та віра в «сильну руку» як спосіб вирішення проблем. Такі настанови перешкоджають формуванню зрілого громадянського суспільства й культури верховенства права, оскільки відповідальність за вирішення проблем перекладається з індивіда та спільноти на державу. Ця ментальна особливість контрастує з країнами з розвиненими демократичними традиціями, де громадянська активність і самоорганізація є ключовими факторами протидії порушенням прав.

– Нарешті, суттєвим бар'єром є слабкість горизонтальних зв'язків у бізнес-середовищі та недостатня консолідація бізнесу для захисту спільних інтересів. За даними Торгово-промислової палати України, рівень членства українських підприємців у бізнес-асоціаціях значно поступається показникам розвинених країн, що обмежує можливості колективного захисту й адвокації інтересів бізнесу.

Подолання цих соціокультурних бар'єрів є довготривалим і складним процесом, який вимагає комплексного підходу й синергії зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства. На основі аналізу міжнародного досвіду можна запропонувати кілька ключових механізмів трансформації соціокультурного середовища в Україні.

Насамперед необхідно стимулювати добровільні ініціативи бізнес-спільноти щодо прийняття етичних кодексів і механізмів протидії рейдерству. Як зазначається в дослідженнях М. Копитко та М. Бутіної, саме така самоорганізація бізнесу є ключовим фактором формування нової ділової

культури [9; 32]. Позитивним прикладом такої ініціативи в Україні є Українська мережа доброчесності і комплаєнсу (UNIC), що об'єднує компанії, які дотримуються кращих світових практик корпоративного управління й виступають за впровадження високих етичних стандартів ведення бізнесу. Поширення подібних ініціатив може стати важливим чинником формування нової ділової культури в Україні.

Іншим важливим механізмом є розвиток інституту бізнес-омбудсмена як незалежного медіатора у спорах між бізнесом і владою [75]. Досвід Австралії, де успішно функціонує Офіс омбудсмена з питань малого бізнесу (ASBFEO), демонструє ефективність такого підходу [78]. Подібна інституція в Україні могла б стати дієвим механізмом захисту прав підприємців та формування довіри до державних інституцій.

Не менш важливими є просвітницькі та освітні ініціативи, спрямовані на формування культури верховенства права й поваги до приватної власності. Такі ініціативи мають включати інформаційні кампанії щодо негативних наслідків рейдерства для економіки й суспільства, упровадження освітніх програм із корпоративної етики й відповідальності в бізнес-школах та університетах, а також проведення тренінгів і семінарів для підприємців щодо захисту від рейдерських атак.

Посилення прозорості та підзвітності бізнесу через розвиток культури корпоративної соціальної відповідальності й етичного інвестування також є важливим механізмом подолання соціокультурних бар'єрів. Дослідження показують, що компанії з високим рівнем прозорості й соціальної відповідальності рідше стають об'єктами рейдерських атак, оскільки мають більшу підтримку з боку суспільства та стейкхолдерів [87].

Стимулювання участі бізнесу в антикорупційних ініціативах і формування нульової толерантності до корупції є ще одним ключовим механізмом. Важливим кроком у цьому напрямку стало приєднання України до Антикорупційної мережі ОЕСР для країн Східної Європи та Центральної Азії, що створює додаткові можливості для впровадження міжнародних

стандартів бізнес-етики та протидії корупції [94].

У контексті післявоєнного відновлення України та євроінтеграції особливого значення набуває трансформація ментальних настанов і соціокультурного середовища. Євроінтеграційний вектор створює унікальні можливості для прискореної трансформації ментальних настанов у напрямку утвердження культури верховенства права та поваги до приватної власності. Цей процес може бути структурований за кількома ключовими напрямками.

Насамперед це адаптація європейських стандартів корпоративного управління та ділової етики. Згідно з Угодою про асоціацію між Україною та ЄС однією з ключових сфер співпраці є сприяння розвитку корпоративної соціальної відповідальності й належного корпоративного управління [69]. Це створює правове підґрунтя для впровадження європейських моделей бізнес-культури, які базуються на принципах прозорості, підзвітності й суспільної відповідальності. Не менш важливим напрямком є розвиток освітніх і культурних обмінів із країнами ЄС, що сприяє формуванню нових ціннісних орієнтацій серед молоді та бізнес-спільноти. Програми на кшталт Erasmus+ дозволяють українським студентам і молодим підприємцям отримати безпосередній досвід функціонування європейських бізнес-моделей та правових систем.

Поточна ситуація в Україні, зумовлена повномасштабною війною та перспективою масштабної післявоєнної відбудови, створює «вікно можливостей» для радикальних змін у суспільній свідомості. Досвід Польщі, Чехії та країн Балтії показує, що періоди глибоких соціально-політичних трансформацій можуть стати каталізаторами для прискореної зміни ментальних настанов і соціокультурних норм.

У контексті післявоєнного відновлення особливого значення набуває створення нової парадигми державно-приватних відносин, яка б базувалася на принципах взаємної довіри й партнерства. Це вимагає відмови від патерналістської моделі, де держава сприймається як «начальник» або «контролер», на користь моделі, де держава виступає в ролі «партнера» й

«сервісного центру» для бізнесу. Така трансформація ментальних настанов може бути реалізована через запровадження нових форматів діалогу між владою й бізнесом, розвиток культури державно-приватного партнерства та формування позитивного іміджу підприємця в суспільстві.

На особливу увагу заслуговує роль цифрової трансформації в подоланні соціокультурних бар'єрів. Цифровізація бізнес-процесів і державних послуг не лише підвищує ефективність та прозорість, але й сприяє формуванню нової культури взаємодії, базованої на довірі, відкритості й підзвітності. Зокрема, впровадження електронних реєстрів та сервісів (таких, як «Дія») створює передумови для зменшення корупційних ризиків і посилення довіри до державних інституцій.

Таблиця 2.12. – Елементи процесів трансформації ментальних бар'єрів у протидії рейдерству

Ментальний бар'єр	Традиційні прояви	Трансформаційні стратегії	Ключові агенти змін	Міжнародний досвід-аналог
Правовий нігілізм	Недовіра до судів, пошук неформальних шляхів вирішення конфліктів	Судова реформа, просвітництво, формування позитивного досвіду взаємодії з судовою системою	Судова влада, юридична спільнота, громадські організації	Польща (реформа судової системи 1998-2004), Грузія (судова реформа 2003-2007)
Толерантність до корупції	Використання «зв'язків» для вирішення бізнес-питань, сприйняття корупції як «норми»	Антикорупційна освіта, публічне висвітлення успішних антикорупційних кейсів, стимулювання викривачів	Антикорупційні органи, медіа, освітні заклади	Сінгапур (політика «нульової толерантності»), Естонія (цифровізація державних послуг)
Патерналістські очікування	Очікування від держави «сильної руки» та патронажу, недостатня ініціативність	Розвиток бізнес-асоціацій, стимулювання самоорганізації бізнесу, підтримка горизонтальних зв'язків	Бізнес-асоціації, громадянське суспільство	Чехія (розвиток самоврядних бізнес-асоціацій), Словаччина (рух «Економіка без корупції»)

Уявлення про нелегітимність великої власності	Моральне виправдання рейдерства, недостатня повага до прав власності	Прозорість походження капіталу, корпоративна соціальна відповідальність, публічні історії успіху	Великі компанії, медіа, аналітичні центри	Великобританія (кодекс Cadbury), США (закон Сарбейнса-Окслі)
Слабкість горизонтальних зв'язків	Фрагментація бізнес-середовища, недостатня координація в протидії рейдерству	Стимулювання створення бізнес-асоціацій, розвиток нетворкінгу, платформи для обміну досвідом	Бізнес-спільнота, місцева влада, міжнародні партнери	Австралія (ASBFEO), Німеччина (система бізнес-об'єднань)

*Джерело: складено авторкою на основі [32; 7; 75; 78; 87; 140; 147].

Концептуальна модель, представлена в таблиці 2.12, демонструє взаємозв'язок між ментальними бар'єрами, стратегіями їх подолання та ключовими агентами змін. Особливо цінним є зіставлення з міжнародним досвідом, що дозволяє адаптувати успішні практики до українських реалій.

Для оцінки перспектив трансформації соціокультурних бар'єрів у протидії рейдерству в Україні доцільно розглянути можливі сценарії розвитку ситуації, враховуючи як внутрішні фактори (політична воля, активність громадянського суспільства), так і зовнішні (міжнародна підтримка, геополітична ситуація).

Таблиця 2.13. – Сценарії трансформації соціокультурних бар'єрів у протидії рейдерству в Україні

Сценарій	Ключові умови	Часові рамки	Очікувані результати
Оптимістичний	Перемога у війні, отримання статусу кандидата в ЄС, послідовна антикорупційна політика, активна участь бізнес-спільноти	3-5 років	Суттєве зниження поширеності рейдерства, формування культури корпоративної доброчесності, зростання довіри до правових механізмів захисту бізнесу
Помірний	Стабілізація ситуації, поступові реформи, часткова підтримка з	5-10 років	Поступове зниження масштабів рейдерства, покращення ділового

	боку бізнесу, помірна міжнародна допомога		клімату, зростання довіри до державних інституцій
Песимістичний	Затяжна війна, політична нестабільність, гальмування реформ, пасивність бізнес-спільноти	Понад 10 років	Консервація існуючих проблем, формальні зміни при збереженні неформальних практик, маргінальне зростання довіри до інституцій
Ризиковий	Поразка у війні або тривала «заморожена» ситуація, політична криза, посилення олігархічного впливу	Невизначені	Погіршення ситуації, зростання рейдерської активності, подальше зниження довіри до державних інституцій

*Джерело: складено авторкою на основі [16; 54; 76; 37].

Найбільш імовірним видається помірний сценарій, який передбачає поступову, але не революційну трансформацію соціокультурних бар'єрів у протидії рейдерству. За таких умов важливо забезпечити стабільність і послідовність реформ, не допускаючи відкатів назад при зміні політичних еліт. Ключову роль у цьому процесі має відіграти громадянське суспільство, яке здатне створити механізми горизонтального контролю та забезпечити незворотність демократичних перетворень.

Особливу увагу слід приділити синергії між інституційними реформами та зміною соціокультурного контексту. Як показує міжнародний досвід, навіть найпрогресивніші законодавчі зміни не дають очікуваного ефекту, якщо вони не супроводжуються відповідною трансформацією ментальних настанов і соціальних практик. Тому доцільним є впровадження моделі «подвійної трансформації», яка передбачає одночасні зміни як на рівні формальних інституцій, так і на рівні неформальних норм і цінностей. При цьому важливо враховувати, що зміна ментальних настанов є довготривалим процесом, який часто вимагає зміни поколінь. Тому особливого значення набуває робота з молоддю та формування нової бізнес-культури серед початківців-підприємців. Позитивним сигналом є зростання зацікавленості молодих українців у ведінні бізнесу за європейськими стандартами, що відкриває перспективи для формування нової ділової культури в майбутньому.

Цікавим і малодослідженим аспектом трансформації соціокультурних бар'єрів є вплив діаспори та міжнародного бізнес-середовища на формування нової ділової культури в Україні. Українські підприємці, які мають досвід роботи в західних компаніях або ведення бізнесу за кордоном, часто стають провідниками нових практик і ціннісних орієнтацій. Цей потенціал може бути більш активно використаний через програми наставництва, обміну досвідом, спільні проєкти тощо.

Розглядаючи міжнародний досвід більш детально, варто звернути увагу на низку специфічних механізмів подолання соціокультурних бар'єрів, які показали свою ефективність у різних країнах і могли б бути адаптовані до українських реалій.

– У США значну роль у формуванні нової ділової культури відіграють університети та бізнес-школи, які активно впроваджують курси з бізнес-етики й корпоративної соціальної відповідальності. Близько 80% провідних бізнес-шкіл включають такі курси до обов'язкової програми навчання; крім того, у США діє система «захисту викривачів» (whistleblowers), яка не лише забезпечує правовий захист для осіб, що повідомляють про корпоративні зловживання, але й стимулює їх матеріально (через частку від відшкодованих збитків). Ця практика сприяє формуванню культури корпоративної прозорості та відповідальності.

– У Німеччині ключовим елементом бізнес-культури є система «соціального партнерства», що передбачає активний діалог між роботодавцями, працівниками й державою. Ця модель базується на принципах взаємної поваги, прозорості та спільної відповідальності за сталий розвиток бізнесу й суспільства. У контексті протидії рейдерству така модель сприяє формуванню солідарності бізнес-спільноти та консолідації зусиль у захисті спільних інтересів. У Скандинавських країнах велику роль відіграє інститут «бізнес-медіації» – альтернативного механізму вирішення конфліктів, що базується на принципах діалогу, взаємної поваги й пошуку компромісу. Цей механізм не лише дозволяє ефективно вирішувати бізнес-спори, але й сприяє

формуванню культури конструктивного діалогу та взаємної довіри.

– У Японії та Південній Кореї важливим елементом бізнес-культури є концепція «корпоративної честі» та «репутаційного капіталу». Ця концепція базується на розумінні того, що репутація є найціннішим активом компанії, а її втрата може призвести до катастрофічних наслідків для бізнесу. Така культурна настанова створює потужні внутрішні стимули для дотримання етичних норм і запобігання корпоративним зловживанням.

Аналізуючи ці та інші міжнародні практики, можна виділити кілька ключових принципів, які мають бути покладені в основу трансформації соціокультурних бар'єрів у протидії рейдерству в Україні:

1. Принцип інклюзивності та партисипаторності – залучення всіх зацікавлених сторін (бізнесу, влади, громадянського суспільства) до формування нової ділової культури й розробки механізмів протидії рейдерству.

2. Принцип поєднання формальних та неформальних механізмів регулювання – доповнення законодавчих норм добровільними кодексами поведінки, етичними стандартами, механізмами саморегулювання.

3. Принцип контекстуальності та адаптивності – урахування специфіки українського соціокультурного контексту при адаптації міжнародних практик, виявлення та посилення тих елементів традиційної культури, які сприяють формуванню поваги до власності й верховенства права.

4. Принцип міжсекторального партнерства – розвиток співпраці між різними секторами (бізнес, влада, громадянське суспільство, освіта, медіа) у формуванні нової ділової культури.

5. Принцип довгострокового планування та системності – розробка й реалізація довгострокової стратегії трансформації соціокультурних бар'єрів, що поєднує освітні, інформаційні, економічні та правові механізми.

Упровадження цих принципів дозволить розробити ефективну стратегію подолання соціокультурних бар'єрів у протидії рейдерству, що враховуватиме як міжнародний досвід, так і специфіку українського контексту.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку практичних рекомендацій щодо подолання соціокультурних і ментальних бар'єрів у протидії рейдерству в Україні.

Для державних органів важливо розробити та впровадити Національну стратегію формування культури верховенства права та поваги до власності, яка б передбачала комплексні заходи з трансформації ментальних настанов. Така стратегія має включати системні програми правової просвіти для різних вікових груп, починаючи зі шкільного віку, стимулювання розвитку бізнес-асоціацій та саморегулювальних організацій через податкові пільги, грантову підтримку, залучення до розробки регуляторної політики. Не менш важливим є забезпечення максимальної прозорості в питаннях приватизації та постприватизаційного розвитку підприємств для підвищення легітимності великої приватної власності в очах суспільства, а також розвиток нових форматів діалогу між владою й бізнесом. Бізнес-спільнота зі свого боку має активізувати розвиток бізнес-асоціацій і галузевих об'єднань для консолідації зусиль у протидії рейдерству, розробити та впровадити галузеві кодекси етичної поведінки, ініціювати програми менторства й обміну досвідом між досвідченими підприємцями та початківцями. Важливо також упроваджувати практики корпоративної соціальної відповідальності для підвищення легітимності бізнесу в очах суспільства та розвивати комплаєнс-програми й антикорупційні ініціативи в корпоративному секторі.

Громадянське суспільство та медіа можуть зробити внесок через проведення інформаційних кампаній щодо негативних наслідків рейдерства для економіки й суспільства, розвиток журналістських розслідувань щодо випадків рейдерства та корупції, створення освітніх платформ та ресурсів для підвищення правової грамотності підприємців і широких верств населення. Важливим є також формування позитивного образу підприємця через висвітлення історій успіху соціально відповідального бізнесу та здійснення громадського моніторингу ефективності антирейдерських заходів і реформ.

Міжнародні партнери України можуть надавати експертну та фінансову

підтримку ініціативам, спрямованим на формування культури верховенства права й бізнес-етики, сприяти обміну досвідом між українськими та європейськими бізнес-асоціаціями, регуляторними органами, судовими інституціями. Важливо також інтегрувати компонент трансформації ментальних настанов у програми технічної допомоги й підтримки реформ, стимулювати освітні та культурні обміни, спрямовані на формування нової бізнес-культури в Україні, підтримувати розвиток цифрової інфраструктури й електронних сервісів для бізнесу.

Реалізація цих рекомендацій дозволить поступово подолати соціокультурні й ментальні бар'єри, що перешкоджають ефективній трансформації антирейдерської політики в Україні. При цьому важливо усвідомлювати, що зміна ментальних настанов є довготривалим процесом, який вимагає послідовності, системності й політичної волі. Водночас, поточні процеси європейської інтеграції та післявоєнного відновлення створюють унікальне «вікно можливостей» для прискореної трансформації суспільних цінностей у напрямку утвердження культури верховенства права й поваги до приватної власності.

Підсумовуючи аналіз соціокультурних і ментальних бар'єрів трансформації антирейдерської політики України в порівнянні з міжнародним досвідом, можна зробити кілька ключових висновків.

1. По-перше, ефективність протидії рейдерству в Україні значною мірою обмежується глибоко вкоріненими ментальними настановами, такими як правовий нігілізм, толерантність до корупції, патерналістські очікування та недостатня повага до приватної власності. Ці настанови мають глибоке історичне коріння й не можуть бути змінені лише через запровадження нових законів чи створення нових інституцій.

2. По-друге, міжнародний досвід демонструє, що успішна трансформація ментальних бар'єрів у протидії рейдерству вимагає комплексного підходу, який поєднує інституційні реформи, просвітницькі ініціативи, стимулювання самоорганізації бізнесу та формування нової ділової

культури. Особливо цінним для України є досвід країн Центральної та Східної Європи, які пройшли схожий шлях трансформації від постсоціалістичної економіки до ринкової демократії.

3. По-третє, євроінтеграційний вектор України створює унікальні можливості для прискореної трансформації ментальних настанов у напрямку утвердження культури верховенства права й поваги до приватної власності. Адаптація європейських стандартів корпоративного управління, розвиток освітніх і культурних обмінів, посилення ролі громадянського суспільства – усе це може стати каталізатором позитивних змін.

4. По-четверте, у контексті післявоєнного відновлення України особливого значення набуває створення нової парадигми державно-приватних відносин, яка б базувалася на принципах взаємної довіри та партнерства. Трансформація від патерналістської моделі до партнерської вимагає не лише зміни законодавства, але й глибинної трансформації суспільних цінностей і настанов.

5. По-п'яте, цифровізація бізнес-процесів і державних послуг є важливим інструментом подолання соціокультурних бар'єрів, оскільки не лише підвищує ефективність та прозорість, але й сприяє формуванню нової культури взаємодії, базованої на довірі, відкритості й підзвітності.

Подолання соціокультурних і ментальних бар'єрів у протидії рейдерству є не лише технічним завданням для держави, а фундаментальним цивілізаційним викликом для всього українського суспільства. Успішне вирішення цього завдання стане важливим кроком на шляху до формування розвиненої ринкової економіки, міцного громадянського суспільства та стабільної демократії в Україні.

Висновки до другого розділу

1) Незважаючи на воєнний стан, рейдерство в Україні залишається

актуальною проблемою для публічної політики. Хоча загальна кількість рейдерських атак не зросла суттєво, змінилися методи та об'єкти зазіхань, що потребує адаптації політичних підходів. Набули поширення схеми з використанням підроблених довіреностей та спроби незаконного відчуження майна підсанкційних осіб. Особливо вразливим залишається аграрний сектор. Позитивні зрушення в діяльності Офісу протидії рейдерству свідчать про ефективність політичних рішень щодо скорочення строків розгляду скарг. Ключовими викликами для публічної політики залишаються забезпечення дотримання санкційного законодавства та посилення політичної координації між державними органами.

2) Підвищення результативності антирейдерської політики потребує посилення інституційної спроможності та проведення судової реформи. Дослідження виявило політичну взаємозалежність між інституційною спроможністю антирейдерських органів і результативністю політики. Дані 2024 року показують, що лише 28,52% скарг було задоволено, а строки розгляду скарг скоротилися до 45 днів. Встановлено кореляцію між ефективністю судової системи та успішністю антирейдерської політики. Середня тривалість розгляду корпоративних спорів у 427 днів суттєво знижує ефективність публічної політики протидії рейдерству.

3) Адаптація законодавства до норм ЄС та імплементація кращих міжнародних практик протидії рейдерству є ключовими елементами європейської інтеграційної політики України. Аналіз виявив чіткий зв'язок між європейською інтеграцією та модернізацією антирейдерської політики. Гармонізація українського законодавства з нормами ЄС вимагає суттєвої трансформації політичних підходів, але створює можливості для залучення міжнародного досвіду. Дані показують, що 62% іноземних інвесторів вважають слабкий захист прав власності ключовим ризиком, що робить удосконалення антирейдерської політики пріоритетом євроінтеграційної стратегії.

4) Технологічна модернізація державних реєстрів є нагальним

завданням цифрової політики держави для зниження ризиків рейдерських атак. Аналіз виявив пряму залежність між якістю державних реєстрів і рівнем рейдерських атак. Статистика 2021-2022 років демонструє, що 86% скарг на рейдерство пов'язані з проблемами в роботі державних реєстрів, а кількість кіберзлочинів зросла зі 109 до 164 випадків. Модернізація реєстрів у рамках цифрової політики не лише знизить ризики рейдерських атак, але й сприятиме відновленню довіри інвесторів.

5) Дослідження організаційно-інформаційного механізму реалізації антирейдерської політики виявило системну дисфункцію між статистичними показниками ефективності та реальним станом захисту прав власності. Критично низький показник оскаржень (0,039% від загальної кількості реєстраційних дій) свідчить про політичні бар'єри доступу до механізмів захисту та наявність неформальних квот у роботі антирейдерських органів. Еволюція рейдерських схем вимагає відповідної трансформації превентивних механізмів публічної політики.

6) Кібератака на реєстри Міністерства юстиції 19 грудня 2024 року виявила фундаментальну вразливість цифрової політики держави, що виходить за межі технічних проблем і сягає політико-правового виміру. Відсутність резильєнтності реєстрів створює системні ризики державного рівня. Цифровізація, яка мала посилити захист прав власності, створила нову політичну вразливість – «точку єдиного збою». Упровадження технологій розподіленого реєстру є критичною необхідністю для гарантування конституційного права власності в умовах зростаючих кіберзагроз.

7) Аналіз передових світових практик виявляє ключові тенденції розвитку антирейдерської політики. Європейський Союз розробив цілісну політичну систему забезпечення прозорості корпоративного сектору, що ґрунтується на жорсткому регулюванні у поєднанні з механізмами саморегуляції. Австралійський досвід підкреслює важливість автономних регуляторних інституцій і цифровізації політичних процесів моніторингу. Застосування інтелектуальних аналітичних систем значно підвищує

ефективність превентивних політичних заходів.

8) Американська модель антирейдерської політики демонструє переваги багаторівневої політико-правової системи, де федеральне та регіональне законодавство створюють адаптивний політичний механізм. Досвід Туреччини особливо цінний для України, оскільки ілюструє трансформацію політико-правової бази в умовах економічної нестабільності через інтеграцію інноваційних технологічних рішень. Порівняльний аналіз виявляє спільні знаменники успішних антирейдерських політичних стратегій: системне впровадження цифрових технологій та органічне поєднання законодавчих, регуляторних і технологічних інструментів.

9) Імплементация міжнародного досвіду в українську публічну політику потребує збалансованого підходу, що враховує як глобальні тенденції, так і національну політичну специфіку (високий рівень корупції, дефіцит довіри до судової системи). Стратегічними пріоритетами антирейдерської політики мають стати: зміцнення незалежності антикорупційних органів; конвергенція українського корпоративного законодавства з європейськими нормами; упровадження інноваційних технологій у систему реєстрації бізнесу; активізація співпраці з європейськими правоохоронними структурами для протидії транскордонним рейдерським схемам.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПРОТИДІЇ РЕЙДЕРСТВУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Стратегічні орієнтири подальшого розвитку інституційної та правової архітектури публічної політики у сфері протидії рейдерству в Україні

Комплексний аналіз інституційно-правового та організаційно-інформаційного механізмів протидії рейдерству в Україні, а також соціокультурних бар'єрів їх трансформації, проведений у попередньому розділі, виявив низку системних проблем, які потребують стратегічного переосмислення. Водночас повномасштабна війна з Російською Федерацією створила безпрецедентний контекст, який не лише ускладнює ситуацію, але й відкриває «вікно можливостей» для фундаментальних інституційних змін. Повоєнне відновлення України, яке вже сьогодні потребує проєктування та стратегічного планування, неможливе без створення ефективної системи захисту прав власності та протидії рейдерству як деструктивному явищу, що підриває основи економічної безпеки держави.

Стратегічне планування в умовах невизначеності та повоєнного періоду породжує особливі виклики для архітектів публічного управління. З одного боку, відсутність повної інформації про майбутні параметри економічної, соціальної та безпекової ситуації ускладнює розробку чітких стратегій і планів. З іншого – нагальність проблем вимагає негайного реагування та проактивних дій, які закладуть фундамент для майбутніх трансформацій. У таких умовах особливої ваги набуває адаптивний підхід до стратегічного планування, який забезпечить необхідну гнучкість при збереженні чіткого стратегічного фокуса.

Аналіз сучасного стану протидії рейдерству в Україні демонструє неспроможність існуючої інституційної архітектури ефективно вирішувати комплексні проблеми захисту прав власності. Фрагментованість повноважень між різними органами державної влади, недостатня координація їх діяльності, відсутність чіткої стратегії розвитку цифрових інструментів захисту, низький рівень залучення бізнес-спільноти та громадянського суспільства – усе це створює системні вразливості, які будуть лише посилюватися в умовах післявоєнного відновлення та масштабних інвестиційних потоків. Тому існує нагальна потреба в розробці та впровадженні принципово нової моделі інституційної архітектури публічного управління протидією рейдерству, яка інтегруватиме традиційні та інноваційні механізми, забезпечуватиме синергію між державою, бізнесом і громадянським суспільством та органічно впишеться в процеси європейської інтеграції України.

У відповідь на ці виклики пропонується концепція Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству (АІСПР), яка являє собою більш цілісний погляд на публічну політику і багаторівневу архітектуру публічного управління, здатну функціонувати й розвиватися в умовах високої невизначеності, забезпечуючи при цьому ефективний захист прав власності та протидію рейдерським атакам. Ключовою відмінністю АІСПР від існуючих підходів є її адаптивність та інтегрованість – здатність гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища при збереженні цілісності та функціональності системи в цілому.

АІСПР базується на п'яти принципах, які забезпечують її ефективність, стійкість та адаптивність в умовах високої турбулентності:

1. Модульність і адаптивність – архітектура системи складається з відносно автономних функціональних модулів, які можуть працювати навіть при дисфункції окремих елементів. Це особливо важливо в умовах війни та післявоєнної нестабільності, коли певні інституції можуть тимчасово втрачати функціональність.

2. Інтеграція «знизу вгору» та «згори вниз» – система поєднує

централізовані державні ініціативи з децентралізованими механізмами, ініційованими бізнесом та громадянським суспільством. Така дуальність забезпечує стійкість системи навіть при політичних змінах або тимчасовій дисфункції державних інституцій.

3. *Цифрова основа як гарант незворотності трансформацій* – упровадження технологічних рішень (блокчейн, розподілені реєстри, смарт-контракти) створює технологічні «точки неповернення», які унеможливають відкат реформ навіть при зміні політичної волі.

4. *Принцип «множинної ешелонованості»* – кожна критична функція системи забезпечується основним, резервним та надзвичайним механізмами реалізації, що гарантує безперервність функціонування навіть у критичних умовах.

5. *Євроінтеграційна синхронізація* – усі компоненти системи розробляються з урахуванням відповідних європейських інститутів та механізмів, до яких вони зможуть інтегруватися в процесі європейської інтеграції України.

Аналіз особливостей стратегічного планування в умовах невизначеності воєнного та післявоєнного періоду дозволяє визначити ключові фактори, які необхідно враховувати при розробці та впровадженні АІСПР. Передусім це високий рівень невизначеності щодо термінів завершення війни, обсягів руйнувань, доступних ресурсів для відновлення та конфігурації міжнародної підтримки. За таких умов традиційні лінійні моделі стратегічного планування втрачають ефективність, оскільки базуються на припущенні про відносну стабільність середовища. Натомість доцільним є застосування сценарного планування й ітеративного підходу, який передбачає постійне коригування стратегії на основі нової інформації та зворотного зв'язку.

АІСПР мав би функціонувати як цілісний механізм, що об'єднує інформаційні, організаційні та правові компоненти. Система працює за алгоритмом: моніторинг → аналіз → раннє попередження → реагування → адаптація. Основою є моніторинг реєстрів, ринкових змін і судових процесів

із застосуванням AI-алгоритмів для виявлення аномалій. При ідентифікації потенційних загроз система автоматично надсилає повідомлення власникам та активує захисні протоколи, тимчасово блокуючи підозрілі трансакції до верифікації. Відповідно, ідеальними результатами функціонування АІСПР у 2025-2027 роках стануть:

- зниження кількості рейдерських атак на 80% порівняно з 2023 роком;
- 100% оперативне реагування на спроби незаконного заволодіння власністю;
- скорочення тривалості розгляду спорів, пов'язаних із рейдерством, до 30 днів;
- зростання інвестиційної привабливості України на 15-20 пунктів у міжнародних рейтингах.

Ефективність АІСПР оцінюватиметься через щоквартальний публічний моніторинг із використанням ключових показників ефективності, публікацію відкритої статистики на порталі відкритих даних та щорічний незалежний аудит міжнародними експертами з публікацією результатів та відповідним коригуванням роботи системи.

Для систематизації факторів невизначеності та формулювання стратегічних орієнтирів розвитку інституційної архітектури протидії рейдерству в Україні розроблено матрицю сценарного планування, представлену в таблиці Е1 у Додатку Е.

Аналіз представленої матриці дозволяє визначити «інваріантне ядро» інституційних трансформацій – це набір стратегічних орієнтирів та інституційних змін, які залишаються актуальними незалежно від конкретного сценарію розвитку подій. Це ядро включає:

- 1) посилення координації між різними суб'єктами антирейдерської політики через створення централізованого координаційного органу або механізму;
- 2) пріоритетний розвиток цифрових інструментів захисту прав власності та моніторингу загроз;

- 3) активне залучення бізнес-спільноти та громадянського суспільства до формування й реалізації антирейдерської політики;
- 4) гармонізація правових механізмів із нормами ЄС;
- 5) розвиток альтернативних механізмів вирішення спорів і досудового врегулювання конфліктів.

На основі визначеного інваріантного ядра та з урахуванням принципів АІСПР розроблено концептуальну модель інтегрованої інституційної архітектури протидії рейдерству в Україні, яка може бути адаптована до різних сценаріїв розвитку ситуації. Ця модель деталізована в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Концептуальна модель Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству

Рівень архітектури	Ключові компоненти	Функції	Механізми адаптивності	Інтеграція з євростандартами
Стратегічний рівень	Національна комісія з протидії рейдерству (нова інституція). Міжвідомча координаційна рада. Рада національної безпеки і оборони (РНБО). Парламентський комітет.	Формування державної політики. Стратегічне планування. Міжвідомча координація. Законодавчі ініціативи. Моніторинг ефективності системи.	Модульна структура Національної комісії. Резервні механізми прийняття рішень. Сценарне планування. Гнучкі методології управління.	Інтеграція з європейським і регуляторним мережами. Гармонізація з Директивами ЄС. Участь у європейських стратегічних діалогах.
Регуляторний рівень	– Офіс протидії рейдерству Мін'юсту (модернізований) – Бюро економічної безпеки – Національна поліція (спеціалізовані підрозділи) – Служба безпеки України – Антимонопольний комітет	– Нормативне регулювання – Адміністративний контроль – Розслідування порушень – Аналіз та моніторинг загроз – Захист критичної інфраструктури	– Розподіл повноважень з чіткими перетинами – Механізми швидкого реагування – Постійний зворотний зв'язок – Автоматизовані системи моніторингу	– Впровадження євростандартів в регулювання – Операційна взаємодія з Євроюстом, Європолом – Імплементация кращих практик

Продовження таблиці 3.1.

Операційний рівень	– Колегія з розгляду скарг у сфері державної реєстрації – Реєстраційна служба – Судові органи – Виконавча служба – ЦНАПи	– Реєстраційні дії – Розгляд скарг – Вирішення спорів – Забезпечення виконання рішень – Адміністративні послуги	– Децентралізована мережа – Цифрові технології – Резервні механізми – Мобільні центри обслуговування	– Стандарти якості ЄС – Єдині реєстри та протоколи – Транскордонна взаємодія – Електронні сервіси за стандартами ЄС
Цифровий рівень	– Інтегрована платформа «Антирейдерський простір» – Система моніторингу та раннього попередження – Блокчейн-реєстри прав власності – AI-системи аналізу ризиків – Захищені цифрові ідентифікатори	– Забезпечення цілісності даних – Автоматизація процесів – Моніторинг та аналітика – Раннє виявлення загроз – Цифрова ідентифікація	– Розподілені системи зберігання – Модульна архітектура – Хмарні рішення – Алгоритми машинного навчання – Резервне копіювання	– EU Blockchain Services Infrastructure – European Digital Identity Framework – European Interoperability Framework – EU Cybersecurity Strategy
Партнерський рівень	– Бізнес-омбудсмен – Саморегулівні організації – Бізнес-асоціації – Аналітичні центри – Громадські організації – Медіа	– Незалежний моніторинг – Адвокація та захист інтересів – Аналітична підтримка – Медіація та арбітраж – Просвітницька діяльність	– Мережева структура – Громадські ініціативи – Гнучкі коаліції – Міжнародна підтримка – Інноваційні моделі взаємодії	– European Business Ombudsman Network – EU Civil Society Forum – European Chambers of Commerce – EU Transparency Register

*Джерело: розроблено авторкою.

Запропонована модель АІСПР являє собою багаторівневу архітектуру, яка забезпечує як вертикальну (від стратегічного до операційного рівня), так і горизонтальну (між різними суб'єктами на одному рівні) інтеграцію. Ключовою інституційною інновацією моделі є Національна комісія з протидії рейдерству – новий орган, який повинен стати центральним елементом

координації антирейдерської політики в Україні. На відміну від існуючого Офісу протидії рейдерству при Міністерстві юстиції, Національна комісія матиме значно ширші повноваження, а її діяльність охоплюватиме не лише реєстраційну сферу, але й весь комплекс питань, пов'язаних із захистом прав власності та протидією рейдерству.

Особливу увагу в запропонованій моделі приділено цифровому рівню, який є технологічним фундаментом усієї системи. Цифрова трансформація системи протидії рейдерству має відбуватися на основі інтегрованої платформи «Єдиний антирейдерський простір», яка забезпечить безперебійну взаємодію всіх суб'єктів системи, автоматизацію критичних процесів, надійний захист даних та аналітичну підтримку прийняття рішень.

Для більш детального розуміння принципів побудови та функціонування цифрової складової АІСПР розроблено модель цифрової екосистеми протидії рейдерству, представлену в таблиці Е2 у Додатку Е. Ця запропонована модель цифрової екосистеми протидії рейдерству базується на принципах інтероперабельності, масштабованості, безпеки та орієнтації на користувача. Ключовою технологічною інновацією є впровадження приватного блокчейну для реєстрації прав власності, що забезпечить незмінність історії транзакцій та унеможливить маніпуляції з даними. Це особливо важливо в контексті протидії рейдерству, оскільки значна частина рейдерських схем базується саме на маніпуляціях із реєстраційними даними та підробці документів.

Важливим компонентом цифрової екосистеми є система моніторингу та раннього попередження, яка на основі алгоритмів штучного інтелекту й аналізу великих даних дозволить виявляти потенційні рейдерські атаки ще на етапі їх підготовки. Ця система аналізуватиме транзакції, виявлятиме аномалії та оцінюватиме ризики, що дозволить перейти від реактивного до проактивного підходу в протидії рейдерству.

Інтерактивний портал взаємодії забезпечить зручний доступ усіх зацікавлених сторін (громадян, бізнесу, державних органів) до сервісів

системи, а також створить єдину платформу для комунікації, обміну інформацією та координації дій. Портал матиме гнучку архітектуру, що дозволить швидко адаптувати його до змінних потреб користувачів і розширювати функціонал відповідно до розвитку системи.

Аналітична система підтримки прийняття рішень забезпечить обґрунтованість і прозорість управлінських рішень на всіх рівнях системи. Вона дозволить аналізувати тенденції, оцінювати ефективність заходів, моделювати різні сценарії й готувати аналітичні звіти для різних категорій користувачів.

Особливу увагу в запропонованій моделі приділено механізмам забезпечення стійкості та резильєнтності цифрової екосистеми. Кожен компонент системи має резервні механізми функціонування, що дозволить зберегти критичну функціональність навіть в умовах кібератак, технічних збоїв або інших надзвичайних ситуацій. Це особливо важливо в контексті воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли ризики дестабілізації системи надто високі.

Надзвичайно важливим аспектом успішного впровадження АІСПР є забезпечення ефективної взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Традиційні ієрархічні моделі публічного управління, де держава домінує, а інші актори відіграють пасивну роль, не здатні забезпечити необхідну гнучкість та інклюзивність в умовах високої турбулентності. Натомість пропонується модель партнерства, яка базується на принципах спільної відповідальності, взаємної довіри й мережевої координації.

Ключовим елементом такої моделі є інститут бізнес-омбудсмена, який виступає медіатором між бізнесом і державою, забезпечуючи незалежний розгляд скарг підприємців на дії державних органів та сприяючи вирішенню системних проблем. У контексті протидії рейдерству повноваження бізнес-омбудсмена можуть бути розширені з наданням йому можливості ініціювати перевірки законності реєстраційних дій та брати участь у розгляді скарг на дії реєстраторів.

Іншим важливим механізмом взаємодії є саморегульовані організації (СРО) та бізнес-асоціації, які об'єднують підприємців за галузевим або територіальним принципом. Ці структури можуть не лише представляти інтереси бізнесу, але й брати активну участь у формуванні й реалізації антирейдерської політики, зокрема через розробку галузевих стандартів, моніторинг порушень, підготовку аналітичних матеріалів та просвітницьку діяльність.

Громадські організації та аналітичні центри також відіграють важливу роль у системі протидії рейдерству, забезпечуючи незалежний моніторинг, експертну оцінку, адвокацію та просвітництво. Їхня діяльність особливо важлива для формування нової бізнес-культури та зміни ментальних настанов від радянської патерналістської моделі до культури верховенства права.

Для забезпечення ефективної взаємодії всіх зацікавлених сторін пропонується створення постійно діючої Платформи діалогу з питань захисту прав власності та протидії рейдерству. Ця Платформа має функціонувати на національному та регіональному рівнях, забезпечуючи регулярний обмін інформацією, координацію дій і спільне вирішення проблем. Особливістю Платформи є її гібридний формат, який поєднує фізичні зустрічі з онлайн-взаємодією, що забезпечує її гнучкість та інклюзивність.

Для більш детального розуміння механізмів взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства в рамках АІСПР розроблено модель партнерства, представлену в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Модель партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства в системі протидії рейдерству

Суб'єкт	Функції та ролі	Механізми взаємодії	Потенційні внески	Переваги від партнерства
Держава	– формування правових рамок – забезпечення правопорядку – адміністрування реєстрів	– консультації з громадськістю – публічно-приватне партнерство	– легітимізація рішень – правоохоронні ресурси – міжнародна координація	– підвищення довіри – експертна підтримка – додаткові ресурси

Продовження таблиці 3.2.

Суб'єкт	Функції та ролі	Механізми взаємодії	Потенційні внески	Переваги від партнерства
	– розслідування порушень – міжнародна співпраця	- відкритий уряд» – регуляторна політика – цифрові платформи	– технічна інфраструктура – фінансова підтримка	– більша легітимність – краще розуміння потреб
Великий бізнес	– внесення пропозицій до законодавства – фінансування ініціатив – впровадження стандартів – міжнародна адвокація – технологічні інновації	– бізнес-асоціації – корпоративна соціальна відповідальність – спільні проекти – лобіювання – стратегічні альянси	– фінансові ресурси – технологічні рішення – міжнародні зв'язки – корпоративна експертиза – аналітичні дані	– захист прав власності – покращення інвестклімату – зниження ризиків – конкурентні переваги – репутаційні вигоди
Малий і середній бізнес	– участь у саморегулюванні – громадський контроль – поширення кращих практик – адвокація політик – навчання та обмін досвідом	– саморегулювні організації – галузеві об'єднання – коаліції – скарги до бізнес-омбудсмена – спільні ініціативи	– практичний досвід – місцеві мережі – інформація про порушення – використання інструментів – мобілізація підтримки	– доступ до правосуддя – зниження рейдерських ризиків – колективний захист – доступ до інформації – використання інновацій
Громадянське суспільство	– незалежний моніторинг – просвітницька діяльність – медіація конфліктів – надання правової допомоги	– громадські ради – координаційні платформи – спільні ініціативи – інформаційні кампанії – аналітичні дослідження	– незалежна експертиза – мобілізація громадської думки – моніторинг впровадження – доступ до вразливих груп	– вплив на політику – доступ до ресурсів – інституційний розвиток – міжнародна підтримка – більша ефективність
Міжнародні партнери	– фінансова підтримка – технічна допомога – політичний діалог – передача кращих практик	– донорські проекти – угоди про співпрацю – політичний діалог – міжнародні платформи	– фінансові ресурси – технічна експертиза – міжнародний тиск – валідація реформ	– стабільність інвестицій – зниження ризиків – сприяння інтеграції – вплив на політику.

*Джерело: розроблено авторкою на основі [42; 11; 50].

Запропонована модель політичного і адміністративного партнерства передбачає активну роль усіх зацікавлених сторін у формуванні та реалізації публічної політики протидії рейдерству, при цьому кожен політичний суб'єкт має свої унікальні функції та механізми політичної взаємодії. Важливо відзначити, що модель базується на принципі взаємної політичної вигоди – кожен учасник партнерства отримує конкретні переваги від співпраці, що створює стійкі стимули для довгострокової політичної взаємодії. Особливу увагу в моделі приділено ролі міжнародних партнерів, які в контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграції України відіграватимуть важливу роль у формуванні й реалізації антирейдерської політики. Міжнародні організації й донори можуть не лише надавати фінансову та технічну підтримку, але й сприяти передачі кращих політичних практик, підвищенню інституційної спроможності та валідації політичних реформ.

Упровадження АІСПР вимагає системного політичного підходу й чіткого стратегічного планування. З урахуванням високого рівня невизначеності воєнного та післявоєнного періоду пропонується ітеративний підхід до впровадження, який передбачає поетапну реалізацію окремих модулів системи з постійним оцінюванням політичних результатів та адаптацією до змінних умов. Такий підхід дозволить зберегти стратегічний фокус при достатній гнучкості для реагування на нові політичні виклики й можливості.

Дорожня карта впровадження АІСПР включає три основні фази: підготовчу, трансформаційну та інтеграційну. Підготовча фаза (1-2 роки) передбачає формування політико-правових та інституційних основ системи, розробку базових цифрових компонентів і пілотне впровадження окремих модулів. Трансформаційна фаза (2-5 років) включає повномасштабне розгортання всіх компонентів системи, розвиток механізмів політичної взаємодії та адаптацію до зворотного зв'язку. Інтеграційна фаза (5-10 років) фокусується на повній інтеграції системи з європейськими інституціями та механізмами, а також на забезпеченні її сталого розвитку.

Для забезпечення успішної реалізації запропонованої моделі надзвичайно важливо визначити механізми забезпечення незворотності політичних трансформацій. Як показує досвід попередніх реформ в Україні, навіть найкращі політичні ініціативи можуть бути згорнуті або деформовані через зміну політичної волі, опір з боку зацікавлених груп або недостатню інституційну спроможність, тому в рамках АІСПР запропоновано комплекс механізмів, які створюють «точки неповернення» – це інституційні, технологічні та соціальні зміни, які практично неможливо повернути назад. До таких механізмів належать:

- 1) Технологічні «якорі» – це впровадження технологій розподіленого реєстру (блокчейн) для зберігання критично важливих даних, що робить неможливим їх несанкціоноване змінення або видалення.
- 2) Інституційна «вкоріненість» – це вбудовування ключових елементів системи в міжнародні угоди та політичні зобов'язання України, зокрема в рамках процесу євроінтеграції.
- 3) Соціальна «імплантація» – це формування широкої політичної коаліції підтримки реформ, включаючи бізнес, громадянське суспільство й міжнародних партнерів, яка буде здійснювати постійний моніторинг та політичну адвокацію змін.
- 4) Багаторівнева «стійкість» – це створення надлишкових (резервних) механізмів для критичних функцій системи, які забезпечать її функціонування навіть при деградації окремих компонентів.
- 5) Публічна «підзвітність» – це впровадження прозорих механізмів політичного моніторингу та оцінки ефективності системи, що створює постійний суспільний тиск на підтримку реформ.

Особливо важливим аспектом у контексті євроінтеграції України є узгодження АІСПР із нормами та стандартами ЄС. Європейський Союз має розвинену систему політики захисту прав власності та протидії недобросовісним поглинанням, яка включає як загальні директиви й регламенти, так і специфічні механізми політичного регулювання. Зокрема, до

ключових актів ЄС у цій сфері належать Директива 2004/25/ЄС про пропозиції поглинання, Директива 2017/1132 про деякі аспекти законодавства про компанії, Регламент (ЄС) 596/2014 про зловживання на ринку та інші. Адаптація українського законодавства до цих норм є необхідною умовою євроінтеграції й важливим кроком у створенні ефективної системи реалізації публічної політики протидії рейдерству.

Поряд із законодавчою гармонізацією, важливим аспектом євроінтеграції є інституційна співпраця з відповідними органами та структурами ЄС. Зокрема, Національна комісія з протидії рейдерству має встановити партнерські відносини з Європейською комісією (DG FISMA, DG JUST), Європейською службою з цінних паперів і ринків (ESMA), Європолом та іншими релевантними інституціями. Така співпраця дозволить не лише переймати кращі політичні практики, але й забезпечить оперативну взаємодію у випадках транскордонних рейдерських атак та інших порушень прав власності.

Цифрова трансформація системи протидії рейдерству має відбуватися відповідно до Європейської стратегії цифровізації та з урахуванням таких ініціатив ЄС, як Єдиний цифровий ринок, Європейська рамка інтероперабельності, Європейська хмарна ініціатива, Європейська стратегія даних тощо. Особливу увагу слід приділити забезпеченню відповідності системи вимогам Загального регламенту про захист даних (GDPR), який встановлює високі стандарти захисту персональних даних і прав суб'єктів даних.

У контексті післявоєнного відновлення України особливого значення набуває інтеграція АІСПР з механізмами захисту інвестицій та реконструкції економіки. Для цього пропонується створення в рамках системи спеціалізованого модуля «Інвестиційний щит», який забезпечить підвищений рівень захисту для інвестиційних проєктів у пріоритетних галузях відновлення. Цей модуль має включати механізми прискореного розгляду скарг, спеціалізовані аналітичні інструменти для оцінки інвестиційних

ризиків, додаткові гарантії для інвесторів та активну співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями.

Особливу увагу слід приділити захисту прав власності на деокупованих територіях, де ризики рейдерства й інших порушень особливо високі через порушену документацію, втрачені реєстри та складну політичну ситуацію. Для вирішення цих проблем пропонується створення в рамках АІСПР спеціальних «Центрів відновлення прав власності» на деокупованих територіях, які будуть забезпечувати комплексний підхід до відновлення й захисту прав власників, включаючи реконструкцію реєстрів, верифікацію документів, медіацію конфліктів і правову допомогу.

Ключовим фактором успіху АІСПР є її здатність адаптуватися до змінних умов і викликів, зберігаючи при цьому стратегічний фокус та основні принципи функціонування. Для забезпечення такої адаптивності в систему вбудовано механізми постійного моніторингу, оцінки й коригування, які дозволяють ідентифікувати нові загрози та можливості, оцінювати ефективність існуючих механізмів і впроваджувати необхідні зміни.

Цикл адаптивного управління АІСПР включає чотири основні етапи: (1) моніторинг та збір даних; (2) аналіз та оцінка; (3) розробка та впровадження змін; (4) перевірка результатів та зворотний зв'язок. Цей цикл реалізується на всіх рівнях системи – від стратегічного до операційного, що забезпечує її гнучкість і відповідність актуальним викликам.

Для оцінки ефективності АІСПР розроблено систему ключових показників ефективності (КПЕ), яка включає як кількісні, так і якісні індикатори. Ця система охоплює різні аспекти її функціонування – від операційних (час обробки скарг, кількість виявлених порушень) до стратегічних (рівень захищеності прав власності, інвестиційний клімат). Важливо, що система КПЕ має багаторівневу структуру, яка дозволяє оцінювати ефективність як окремих компонентів, так і системи в цілому.

Ще одним важливим аспектом успішної реалізації АІСПР є забезпечення необхідних ресурсів – фінансових, людських, технологічних. В умовах

обмежених бюджетних можливостей України, особливо в контексті війни та післявоєнного відновлення, критично важливим є залучення додаткових джерел фінансування, зокрема міжнародної технічної допомоги, приватних інвестицій, грантів тощо. Для цього пропонується створення спеціального Фонду розвитку АІСПР, який акумулюватиме кошти з різних джерел і забезпечуватиме їх цільове використання.

Не менш важливим є розвиток людського капіталу – підготовка фахівців із необхідними компетенціями для функціонування системи. Це вимагає розробки та впровадження спеціалізованих освітніх програм, тренінгів, стажувань, а також залучення міжнародних експертів для передачі знань і досвіду. Особливу увагу слід приділити формуванню компетенцій у сфері цифрових технологій, які є критично важливими для функціонування системи.

Підсумовуючи, можна констатувати, що запропонована Адаптивна інтегрована система протидії рейдерству являє собою інноваційну модель публічного управління, яка відповідає викликам воєнного й післявоєнного періоду, органічно вписується в процеси європейської інтеграції України та створює умови для ефективного захисту прав власності та протидії рейдерству в умовах високої невизначеності й турбулентності. Ключовими перевагами цієї моделі є її адаптивність, інтегрованість, технологічність, інклюзивність і проактивність.

Успішна реалізація АІСПР дозволить не лише підвищити ефективність протидії рейдерству, але й здійснити фундаментальну трансформацію інституційної архітектури публічного управління відповідно до європейських стандартів і кращих світових практик. Це, у свою чергу, створить сприятливі умови для захисту інвестицій, розвитку підприємництва та сталого економічного зростання, що є критично важливим для післявоєнного відновлення й розвитку України.

Ключовим фактором успіху впровадження АІСПР є політична воля для здійснення системних змін, активна участь бізнесу та громадянського суспільства, а також послідовність і наполегливість у реалізації запланованих

заходів. Лише за таких умов запропонована модель зможе реалізувати свій потенціал та стати ефективним інструментом захисту прав власності та протидії рейдерству в Україні.

Отже, у параграфі запропоновані такі стратегічні орієнтири розвитку інституційної та правової архітектури протидії рейдерству в Україні:

1. Посилення координації між суб'єктами антирейдерської політики через створення централізованого координаційного органу – Національної комісії з протидії рейдерству, яка стане центральним елементом реалізації антирейдерської політики.

2. Пріоритетний розвиток цифрових інструментів захисту прав власності через упровадження інтегрованої платформи «Єдиний антирейдерський простір», блокчейн-технологій для реєстрації прав власності та системи моніторингу й раннього попередження.

3. Активне залучення бізнес-спільноти та громадянського суспільства через модель партнерства на основі взаємної вигоди, створення Платформи діалогу та розширення повноважень інституту бізнес-омбудсмена.

4. Гармонізація правових механізмів із нормами ЄС, зокрема із Директивами ЄС у сфері захисту прав власності, що є необхідною умовою євроінтеграції.

5. Розвиток альтернативних механізмів вирішення спорів та досудового врегулювання конфліктів для прискорення процесів розгляду рейдерських спорів.

Усі ці орієнтири пов'язані між собою принципами адаптивності й інтегрованості, які становлять основу Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству (АІСПР). Вони формують «інваріантне ядро» інституційних трансформацій, які залишаються актуальними незалежно від конкретного сценарію розвитку подій. Взаємозв'язок цих орієнтирів проявляється через багаторівневу архітектуру АІСПР, яка забезпечує як вертикальну (від стратегічного до операційного рівня), так і горизонтальну (між різними суб'єктами на одному рівні) інтеграцію. Цифрова складова

виступає технологічним фундаментом усієї системи, тоді як координаційний механізм забезпечує узгодженість дій, а правова гармонізація створює належну нормативну базу.

3.2. Підвищення практичної цінності адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству через оптимізацію двох механізмів протидії рейдерству в повоєнній Україні

Аналіз концептуальної моделі Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству (АІСПР), представленої в попередньому параграфі, дозволяє визначити ключові механізми, оптимізація яких здатна суттєво підвищити практичну цінність усієї системи, особливо в контексті повоєнного відновлення України. В умовах обмежених ресурсів, інституційної невизначеності та значних безпекових викликів особливу увагу слід приділити тим компонентам системи, які дозволяють досягти максимального ефекту при мінімальних затратах часу й ресурсів. На основі проведеного аналізу визначено два пріоритетні механізми, оптимізація яких здатна забезпечити синергетичний ефект для всієї системи: 1) цифровий механізм раннього попередження та блокування, а також 2) інституційно-правовий механізм посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя у сфері протидії рейдерству.

Цифровий механізм раннього попередження та блокування (далі – ЦМРПБ) являє собою комплексне технологічне рішення, спрямоване на виявлення потенційних рейдерських атак ще на етапі їх підготовки або початкової реалізації та запобігання їм через автоматичне блокування підозрілих транзакцій до моменту їх верифікації. Цей механізм функціонує на цифровому рівні АІСПР та є технологічним фундаментом усієї системи. Основна цінність ЦМРПБ полягає в його здатності забезпечувати проактивний захист прав власності, не чекаючи реактивного втручання контролюючих чи

правоохоронних органів. В умовах повоєнної України, де інституційна спроможність держави може бути тимчасово обмеженою, а судова система перевантаженою, такий автоматизований механізм захисту набуває особливого значення.

Інституційно-правовий механізм посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя (далі – ІПМВСП) у сфері протидії рейдерству являє собою комплекс взаємопов'язаних інституційних і правових інструментів, спрямованих на забезпечення невідворотності відповідальності за рейдерські дії та підвищення ефективності судового захисту прав власності. Цей механізм поєднує створення спеціалізованих судових інституцій для розгляду справ, пов'язаних із рейдерством, упровадження чітких процедур та строків розгляду таких справ, посилення відповідальності державних реєстраторів та інших суб'єктів, які можуть бути залучені до рейдерських схем, а також розвиток системи превентивного захисту прав власності. В умовах повоєнного відновлення України, коли очікується значний приплив інвестицій та активізація економічної діяльності, ефективна робота цього механізму створить критично важливі гарантії для інвесторів і власників бізнесу.

Аналіз поточного стану розвитку цих двох механізмів в Україні виявляє пробіли, які суттєво знижують ефективність протидії рейдерству у середньо- і довгостроковій перспективі. Систематизація цих проблем, шляхів їх вирішення та ключових засобів досягнення успіху представлена в таблиці Є1 у Додатку Є а детальний аналіз наведено нижче.

Як видно з таблиці Є1 у Додатку Є, поточний стан розвитку цих двох механізмів в Україні характеризується недостатньою ефективністю та фрагментованістю. Щодо цифрових інструментів, основні проблеми полягають у відсутності проактивної системи виявлення загроз, неможливості оперативного блокування підозрілих транзакцій, відсутності ефективної системи оповіщення власників і вразливості реєстрів до маніпуляцій. Цифрові інструменти моніторингу та раннього попередження рейдерських атак існують

лише в зародковому стані, а їх функціонал обмежений відсутністю системної інтеграції й аналітичних можливостей. Наявні моніторингові системи державних реєстрів не забезпечують автоматичного виявлення аномалій та не мають механізмів блокування підозрілих транзакцій. Відсутня єдина аналітична платформа, яка б інтегрувала дані з різних джерел і забезпечувала комплексний аналіз ризиків.

Щодо інституційно-правового механізму реалізації публічної політики, то ключові проблеми включають тривалий розгляд судових справ, недостатню спеціалізацію суддів, низьку політичну відповідальність реєстраторів і відсутність механізмів превентивного захисту. Зокрема, відсутня спеціалізація судів у питаннях протидії рейдерству, що призводить до низької якості та тривалих термінів розгляду відповідних справ. Спостерігається недостатня політична відповідальність державних реєстраторів та інших суб'єктів, які можуть бути залучені до рейдерських схем, а також відсутність ефективних механізмів превентивного захисту прав власності. Колегія з розгляду скарг у сфері державної реєстрації, яка функціонує при Міністерстві юстиції України, має обмежені повноваження й не забезпечує системного вирішення проблеми рейдерства.

Окремою групою проблем є неефективна політична взаємодія між різними суб'єктами протидії рейдерству та низька доказова база у справах про рейдерство, що вимагає комплексного вирішення через інтеграцію обох механізмів реалізації публічної політики.

Для підвищення практичної цінності АІСПР через оптимізацію зазначених механізмів необхідно розробити та впровадити комплекс взаємопов'язаних політичних заходів, які дозволять подолати виявлені недоліки та створити ефективну систему захисту прав власності в умовах повоєнної України. При цьому важливо забезпечити оптимальне співвідношення між необхідними ресурсами, часом упровадження, швидкістю отримання перших результатів і довготривалими наслідками.

Оптимізація цифрового механізму раннього попередження та

блокування має базуватися на застосуванні сучасних технологій аналізу даних, машинного навчання та блокчейну для створення інтегрованої системи моніторингу й захисту від рейдерських атак. Ключовими елементами оптимізованого ЦМРПБ мають стати:

1. Інтегрована система політичного моніторингу державних реєстрів, яка забезпечує автоматичний збір, обробку та аналіз даних про всі транзакції, пов'язані з правами власності. Система повинна охоплювати не лише реєстр речових прав на нерухоме майно та Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, але й інші реєстри, які можуть бути використані в рейдерських схемах.

2. Аналітична платформа на основі штучного інтелекту та машинного навчання, яка дозволяє виявляти аномалії та підозрілі патерни в транзакціях, оцінювати рівень ризику й генерувати автоматичні повідомлення про потенційні загрози. Платформа має використовувати комплексні алгоритми, які враховують не лише окремі транзакції, але й їх послідовність, контекст і зв'язки між суб'єктами.

3. Система автоматичного блокування підозрілих транзакцій, яка дозволяє тимчасово призупиняти реєстраційні дії, що мають ознаки рейдерських, до моменту їх додаткової верифікації. Система повинна мати диференційований підхід до блокування залежно від рівня ризику й важливості активу.

4. Механізм сповіщення власників та інших зацікавлених сторін про потенційні загрози, який забезпечує оперативне інформування через різні канали комунікації (SMS, email, мобільні додатки, особистий кабінет тощо). Механізм повинен мати функцію підтвердження отримання повідомлення й можливість зворотного зв'язку.

5. Блокчейн-система для забезпечення незмінності та прозорості історії транзакцій, яка дозволяє зберігати повну історію всіх дій із правами власності й запобігати їх несанкціонованій зміні. Система повинна забезпечувати можливість аудиту та верифікації даних.

Для практичної реалізації оптимізованого ЦМРПБ пропонується поетапний політичний підхід, який дозволить досягти максимальної ефективності при обмежених ресурсах. Етапи впровадження ЦМРПБ представлено в таблиці Є2 у Додатку Є.

Запропонований підхід до впровадження ЦМРПБ дозволяє досягти швидких результатів уже на етапі базового впровадження (6-12 місяців), поступово нарощуючи функціональність та ефективність системи. Важливою перевагою такого підходу є можливість отримання практичної цінності від системи ще до завершення її повного розгортання, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів повоєнної України.

Однак для забезпечення максимальної ефективності ЦМРПБ необхідно вирішити низку технічних, організаційних і політико-правових проблем. Зокрема, важливим є забезпечення достатнього рівня кібербезпеки, захист персональних даних відповідно до GDPR та інших міжнародних стандартів, а також створення належної політико-правової бази для функціонування системи. Особливу увагу слід приділити політико-правовим аспектам автоматичного блокування транзакцій, щоб уникнути можливих зловживань і забезпечити баланс між захистом прав власності та свободою економічної діяльності.

Щодо оптимізації інституційно-правового механізму посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя у сфері реалізації публічної політики протидії рейдерству, то тут ключовими елементами мають стати:

- 1) Створення спеціалізованих судових палат або колегій у господарських судах для розгляду справ, пов'язаних із рейдерством. Спеціалізація суддів дозволить підвищити якість і швидкість розгляду відповідних справ, забезпечити єдність судової практики та зменшити можливості для корупції. Важливим елементом є забезпечення професійної підготовки суддів із питань протидії рейдерству, включаючи вивчення міжнародного досвіду та європейських стандартів.

- 2) Упровадження спеціальних процедур та скорочених строків розгляду

справ, пов'язаних із рейдерством. Це дозволить забезпечити оперативний захист прав власності й мінімізувати збитки від рейдерських атак. Важливим елементом є встановлення чітких та однозначних процесуальних правил, які мінімізують можливості для затягування процесу.

3) Посилення політичної відповідальності державних реєстраторів, нотаріусів та інших суб'єктів, які можуть бути залучені до рейдерських схем. Це включає як адміністративну та кримінальну відповідальність, так і механізми професійної відповідальності (позбавлення права на здійснення діяльності, виключення з професійних асоціацій тощо). Важливим елементом є створення ефективної системи політичного моніторингу та контролю за діяльністю цих суб'єктів.

4) Створення системи страхування професійної відповідальності державних реєстраторів і нотаріусів, яка дозволить забезпечити компенсацію збитків власникам у разі протиправних дій з боку цих суб'єктів. Система страхування має бути обов'язковою для всіх реєстраторів і нотаріусів, а умови страхування повинні враховувати рівень ризику та професійну історію суб'єкта.

5) Упровадження механізмів превентивного захисту прав власності, включаючи додаткову верифікацію при здійсненні критичних операцій із правами власності, обов'язкове повідомлення власників про будь-які дії з їхнім майном, можливість установа власником додаткових умов для здійснення операцій із його майном тощо.

Для практичної реалізації оптимізованого ІПМВСП пропонується комплексний підхід, який дозволить досягти максимальної ефективності при обмежених ресурсах. Основні компоненти та заходи з оптимізації ІПМВСП представлено в таблиці 3.3 і таблиці 3.4.

Таблиця 3.3. – Основні компоненти та заходи з оптимізації ППМВСП

(частина 1)

Компонент	Поточний стан	Заходи з оптимізації	Очікувані результати
Судова спеціалізація	– відсутність спеціалізованих судових інституцій для розгляду справ, пов'язаних із рейдерством – тривалі терміни розгляду справ – неоднорідна судова практика	– створення спеціалізованих судових палат або колегій у господарських судах – впровадження програм підготовки суддів з питань протидії рейдерству – розробка методичних рекомендацій та узагальнень судової практики	– скорочення термінів розгляду справ на 50-70% – підвищення якості судових рішень – формування єдиної судової практики – зниження корупційних ризиків
Спеціальні процедури та строки	– відсутність спеціальних процедур для розгляду справ, пов'язаних із рейдерством – загальні строки розгляду справ – можливості для затягування процесу	– впровадження спеціальних процедур розгляду справ, пов'язаних із рейдерством – встановлення скорочених строків розгляду – обмеження можливостей для затягування процесу	– розгляд справ у термін до 30 днів – мінімізація можливостей для зловживання процесуальними правами – підвищення ефективності судового захисту
Відповідальність реєстраторів та інших суб'єктів	– недостатній рівень відповідальності – складність притягнення до відповідальності – низька ефективність контролю	– посилення адміністративної та кримінальної відповідальності – впровадження механізмів професійної відповідальності – створення ефективної системи моніторингу та контролю	– зниження кількості порушень на 60-70% – підвищення професійного рівня реєстраторів – ефективне притягнення до відповідальності у випадку порушень

*Джерело: розроблено авторкою.

Запропонований підхід до оптимізації ППМВСП дозволяє досягти значних результатів у середньостроковій перспективі (6-18 місяців), поступово нарощуючи ефективність системи. Важливою перевагою такого підходу є можливість упровадження окремих компонентів без очікування повної реалізації всього комплексу заходів, що дозволяє отримати практичні

результати вже на ранніх етапах упровадження.

Таблиця 3.4. – Основні компоненти та заходи з оптимізації ІПМВСП (частина 2)

Компонент	Необхідні ресурси	Часові рамки
Судова спеціалізація	– законодавчі зміни – навчання суддів – організаційні зміни в судовій системі – фінансування: 10-15 млн грн	6-12 місяців
Спеціальні процедури та строки	– законодавчі зміни – розробка процедур та регламентів – навчання суддів та адвокатів – фінансування: 5-7 млн грн	3-6 місяців
Відповідальність реєстраторів та інших суб'єктів	– законодавчі зміни – розвиток системи моніторингу – навчання та підвищення кваліфікації реєстраторів – фінансування: 7-10 млн грн	6-12 місяців
Страховання професійної відповідальності	– законодавчі зміни – розвиток страхового ринку – розробка методик та регламентів – фінансування: 3-5 млн грн	12-18 місяців
Превентивний захист прав власності	– законодавчі зміни – технологічні рішення – навчання власників та реєстраторів – фінансування: 10-15 млн грн	6-12 місяців

*Джерело: розроблено авторкою.

Однак, для забезпечення максимальної ефективності ІПМВСП необхідно вирішити низку інституційних, правових та організаційних проблем. Зокрема, критично важливим є забезпечення політичної волі для впровадження необхідних змін, подолання корупційних ризиків у судовій системі та системі державної реєстрації, а також забезпечення належного фінансування для реалізації всіх компонентів механізму. Для досягнення максимального синергетичного ефекту необхідно забезпечити ефективну інтеграцію та взаємодію між цифровим механізмом раннього попередження та блокування й інституційно-правовим механізмом посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя. Така інтеграція дозволить створити цілісну

систему захисту прав власності, яка поєднує технологічні рішення з інституційними та правовими механізмами.

Основні напрями та механізми інтеграції ЦМРПБ та ІПМВСП представлено в таблиці 3.5 і таблиці 3.6.

Таблиця 3.5. – Інтеграція цифрового механізму раннього попередження та блокування з інституційно-правовим механізмом (частина 1)

Сфера інтеграції	Механізми інтеграції	Практичні кроки
Інформаційний обмін	- Автоматизований обмін даними між системами - Єдина система аналітики та звітності - Спільні бази даних та реєстри	- Розробка технічних стандартів обміну даними - Створення захищених каналів обміну інформацією - Упровадження єдиної системи ідентифікації та автентифікації
Процесуальна інтеграція	- Автоматична передача виявлених порушень до спеціалізованих судових інституцій - Використання даних цифрової системи як доказів у судовому процесі - Електронне провадження у справах про рейдерство	- Розробка процедур автоматичної передачі даних - Створення механізмів фіксації та забезпечення юридичної сили електронних доказів - Упровадження системи електронного провадження

*Джерело: розроблено авторкою.

Таблиця 3.6. – Інтеграція цифрового механізму раннього попередження та блокування з інституційно-правовим механізмом (частина 2)

Сфера інтеграції	Очікувані результати інтеграції	Практичні кроки
Превентивна взаємодія	– постійне вдосконалення системи раннього попередження на основі актуальних даних – підвищення точності виявлення потенційних загроз – адаптація систем до нових типів рейдерських атак	– створення механізмів аналізу судових рішень та їх використання для навчання системи – розробка методик класифікації та каталогізації рейдерських схем – залучення експертів обох систем до спільної роботи над критеріями ризику

Продовження таблиці 3.6.

Інституційна взаємодія	– ефективна координація дій різних суб'єктів – підвищення професійного рівня всіх учасників системи – швидке та узгоджене реагування на виявлені загрози	– формування міжвідомчих робочих груп – розробка та впровадження спільних навчальних програм – створення протоколів взаємодії в різних ситуаціях
Правове забезпечення	– формування цілісної правової бази для функціонування обох механізмів – забезпечення правової визначеності та передбачуваності – ефективний контроль за функціонуванням системи	– розробка та прийняття необхідних нормативно-правових актів – розробка та впровадження єдиних стандартів і протоколів – створення спільних механізмів контролю та моніторингу

*Джерело: розроблено авторкою.

Інтеграція ЦМРПБ та ПІМВСП дозволяє створити єдиний контур захисту прав власності, у якому технологічні рішення посилюються інституційно-правовими механізмами, а інституційно-правові механізми отримують потужну технологічну підтримку. Така синергія забезпечує значно вищу ефективність системи в цілому порівняно з функціонуванням окремих компонентів.

Особливу увагу при впровадженні зазначених механізмів слід приділити їх адаптації до особливостей повоєнного періоду в Україні. Повоєнне відновлення буде характеризуватися значними обсягами інвестицій, активізацією ринку нерухомості, інтенсивними процесами приватизації та реприватизації, що створює сприятливе середовище для рейдерських атак. Водночас інституційна спроможність держави може бути обмеженою через втрату кадрів, руйнування інфраструктури та фінансові обмеження. За таких умов особливого значення набуває здатність запропонованих механізмів функціонувати в умовах ресурсних обмежень і швидко адаптуватися до змінних умов.

Для забезпечення ефективного функціонування ЦМРПБ в умовах

повоєнної України пропонується використання хмарних технологій і сервісної моделі (SaaS, PaaS), що дозволить мінімізувати потребу в розвитку власної інфраструктури та скоротити час упровадження. Використання готових технологічних рішень і платформ з відкритим кодом також дозволить знизити вартість розробки та впровадження системи. Важливим елементом є залучення міжнародної технічної допомоги й експертизи, що особливо актуально в контексті євроінтеграції України.

Щодо ПІМВСП, то в умовах повоєнної України ключовим фактором успіху є максимальне використання існуючих інституційних можливостей із їх поступовою трансформацією, а не створення принципово нових інституцій. Зокрема, спеціалізацію суддів у питаннях протидії рейдерству можна забезпечити через механізми внутрішньої спеціалізації в межах існуючих судів, без створення нових судових органів. Посилення відповідальності реєстраторів та інших суб'єктів можна реалізувати через внесення змін до існуючих нормативних актів, без розробки принципово нової законодавчої бази.

Важливим аспектом упровадження обох механізмів є їх інтеграція з європейськими стандартами та системами в контексті євроінтеграції України. Це дозволить не лише підвищити ефективність механізмів, але й забезпечити їх стійкість та незворотність трансформацій. Зокрема, інтеграція ЦМРПБ з європейськими системами обміну даними та раннього попередження створить додатковий рівень захисту для транскордонних інвестицій і бізнес-операцій. Адаптація ПІМВСП до європейських стандартів правосуддя та захисту прав власності забезпечить підвищення довіри до української правової системи з боку міжнародних інвесторів.

Для підвищення практичної цінності запропонованих механізмів критично важливим є їх постійний моніторинг, оцінка ефективності й адаптація до нових викликів і можливостей. Для цього пропонується створення системи моніторингу й оцінки, яка базується на ключових показниках ефективності (КПЕ) та дозволяє отримувати актуальну

інформацію про функціонування механізмів у режимі реального часу. Система моніторингу повинна охоплювати як кількісні показники (кількість виявлених і заблокованих рейдерських атак, термін розгляду справ, кількість притягнутих до відповідальності осіб тощо), так і якісні (рівень довіри до системи, задоволеність користувачів, експертні оцінки тощо).

Для забезпечення сталого розвитку та вдосконалення запропонованих механізмів необхідно створити ефективну систему управління знаннями, яка дозволить накопичувати й аналізувати досвід, виявляти кращі практики та поширювати їх серед усіх учасників системи. Така система має включати механізми збору та аналізу інформації про функціонування механізмів, бази знань типових рейдерських схем і методів протидії їм, навчальні програми для різних категорій користувачів, а також платформи для обміну досвідом та кращими практиками.

Особливу увагу слід приділити залученню міжнародної експертизи й досвіду, що особливо актуально в контексті євроінтеграції України. Зокрема, доцільним є встановлення партнерських відносин із відповідними інституціями ЄС, залучення міжнародних експертів для консультацій і навчання, участь у міжнародних проєктах та ініціативах у сфері захисту прав власності й протидії рейдерству.

Для забезпечення фінансової стійкості запропонованих механізмів в умовах обмежених бюджетних можливостей повоєнної України пропонується використання комбінованої моделі фінансування, яка поєднує бюджетні кошти, міжнародну технічну допомогу, внески бізнес-спільноти та доходи від надання додаткових послуг. Така модель дозволить забезпечити стабільне фінансування базових функцій механізмів за рахунок бюджетних коштів, а розвиток і вдосконалення системи – за рахунок додаткових джерел.

Таким чином, оптимізація цифрового механізму раннього попередження та блокування й інституційно-правового механізму посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя у сфері протидії рейдерству дозволить суттєво підвищити практичну цінність Адаптивної інтегрованої

системи протидії рейдерству в умовах повоєнної України. Запропонований підхід забезпечує оптимальне співвідношення між необхідними ресурсами, часом упровадження, швидкістю отримання перших результатів і довготривалими наслідками, що робить його реалістичним та ефективним в умовах ресурсних обмежень повоєнного періоду.

Важливим аспектом успішної реалізації запропонованих механізмів є забезпечення їх узгодженості з іншими компонентами АІСПР та з загальною стратегією протидії рейдерству в Україні. Зокрема, необхідно забезпечити координацію з такими компонентами системи, як Національна комісія з протидії рейдерству, інтегрована платформа «Єдиний антирейдерський простір», механізми взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства тощо. Це дозволить забезпечити системний підхід до протидії рейдерству й уникнути фрагментації та дублювання функцій.

Практична реалізація запропонованих механізмів повинна базуватися на чіткому плані впровадження, який враховує особливості повоєнного періоду та забезпечує поетапне нарощування функціональності й ефективності системи. План упровадження повинен включати чіткі етапи, терміни, відповідальних виконавців, необхідні ресурси й очікувані результати. Важливим елементом плану є механізми контролю за його виконанням і можливість коригування у разі зміни умов або виявлення проблем.

Для забезпечення ефективної комунікації та зворотного зв'язку з користувачами системи пропонується створення спеціальної комунікаційної платформи, яка дозволить інформувати зацікавлені сторони про функціонування механізмів, отримувати зворотний зв'язок і пропозиції щодо вдосконалення, а також проводити навчання й консультації. Платформа повинна бути доступною для різних категорій користувачів, включаючи власників бізнесу, інвесторів, реєстраторів, суддів, правоохоронців і громадських активістів.

Особливу увагу при впровадженні запропонованих механізмів слід приділити їх захисту від корупційних ризиків і зловживань. Для цього

пропонується впровадження комплексу антикорупційних заходів, включаючи чіткі та прозорі процедури, мінімізацію людського фактора через автоматизацію, багаторівневий контроль, публічну звітність тощо. Важливим елементом є залучення громадськості до моніторингу й контролю за функціонуванням механізмів, що забезпечить додатковий рівень захисту від зловживань.

Для підвищення ефективності запропонованих механізмів в умовах повоєнної України необхідно забезпечити їх інтеграцію з механізмами післявоєнного відновлення та реконструкції. Зокрема, доцільним є створення спеціальних режимів захисту для інвестиційних проєктів у пріоритетних галузях відновлення, інтеграція з механізмами управління донорською допомогою, а також розробка спеціальних процедур для вирішення питань, пов'язаних із правами власності на деокупованих територіях.

Таким чином, оптимізація цифрового механізму раннього попередження та блокування й інституційно-правового механізму посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя у сфері протидії рейдерству дозволить створити ефективну й адаптивну систему захисту прав власності в умовах повоєнної України, яка забезпечить надійний захист інвестицій і сприятиме економічному відновленню й розвитку держави.

Синергія цих двох механізмів забезпечує комплексний захист прав власності на всіх етапах – від превентивних заходів до оперативного реагування на спроби рейдерських атак та ефективного притягнення винних до відповідальності. Складова ЦМРПБ забезпечує раннє виявлення та блокування потенційних загроз, а реактивна складова ПМВСП гарантує справедливе вирішення спорів і невідворотність покарання в разі порушень. Така комбінація створює потужний стримуючий ефект для потенційних рейдерів і формує сприятливе середовище для захисту прав власності та інвестицій.

Практична реалізація запропонованих механізмів дозволить досягти таких ключових результатів:

1. Зниження кількості успішних рейдерських атак на 80-90% протягом 2-3 років після повного впровадження механізмів.
2. Скорочення термінів розгляду справ, пов'язаних із рейдерством, до 30 днів, що дозволить мінімізувати збитки власників від рейдерських атак.
3. Підвищення рівня довіри до системи захисту прав власності в Україні, що сприятиме зростанню інвестиційної привабливості держави.
4. Формування єдиної та прогнозованої практики вирішення спорів, пов'язаних із рейдерством, що забезпечить правову визначеність і передбачуваність для власників та інвесторів.
5. Створення потужного стримуючого ефекту для потенційних рейдерів через невідворотність виявлення та покарання за протиправні дії.
6. Формування проактивної культури захисту прав власності серед власників, реєстраторів, суддів та інших суб'єктів системи.
7. Інтеграція української системи захисту прав власності з європейськими стандартами й механізмами, що сприятиме євроінтеграції України.

Ці результати дозволять не лише підвищити ефективність протидії рейдерству, але й створити сприятливе середовище для економічного розвитку й залучення інвестицій в Україну, що є критично важливим для післявоєнного відновлення та розвитку держави. У цілому запропонований підхід до оптимізації цифрового механізму раннього попередження та блокування й інституційно-правового механізму посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя у сфері протидії рейдерству являє собою комплексну та реалістичну стратегію підвищення практичної цінності Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству в умовах повоєнної України.

3.3. Імплементация стандартів ЄС та адаптація передового європейського досвіду у протидії рейдерству в умовах повоєнного відновлення України

Аналіз оптимізованих механізмів Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству (АІСПР), проведений у попередніх параграфах, свідчить про необхідність їх синхронізації й гармонізації з європейськими стандартами та практиками. Особливої актуальності це питання набуває в контексті надання Україні статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу та необхідності виконання відповідних умов щодо адаптації законодавства. При цьому імплементация стандартів ЄС у сфері протидії рейдерству має відбуватися з урахуванням особливостей повоєнного відновлення України, обмеженості ресурсів і необхідності швидкого досягнення практичних результатів.

На основі комплексного аналізу *acquis communautaire* Європейського Союзу, а також з урахуванням специфіки розроблених у попередніх параграфах механізмів АІСПР, визначено п'ять ключових правових інструментів ЄС, імплементация яких забезпечить оптимальне співвідношення витрат ресурсів до швидкості отримання результатів. Ці акти ЄС створюють збалансовану правову основу для ефективної протидії рейдерству та безпосередньо посилюють обидва розглянуті в параграфі 3.2 механізми публічного управління – цифровий механізм раннього попередження та блокування, а також інституційно-правовий механізм посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя.

Чому і як ці п'ять стандартів ЄС були обрані?

1. Обрані п'ять стандартів ЄС формують цілісну правову екосистему захисту власності, що охоплює всі ключові сфери протидії рейдерству. Вони відібрані за принципом максимальної синергії при мінімальних затратах на імплементацию. Директива 2004/25/ЄС забезпечує захист корпоративних прав і попереджає недружні поглинання, створюючи гарантії для міноритарних

акціонерів. GDPR (Регламент 2016/679) та eIDAS (Регламент 910/2014) формують технологічний фундамент для безпечної цифрової інфраструктури, критичної для функціонування реєстрів і систем моніторингу. Директива 2017/1132 щодо аспектів права компаній забезпечує прозорість корпоративних структур через стандартизовані вимоги до розкриття інформації. Директива 2019/1023 про превентивну реструктуризацію закриває найпоширеніший канал рейдерства – зловживання процедурами банкрутства.

2. Між обраними стандартами існують чіткі взаємозв'язки та взаємозалежності. GDPR та eIDAS створюють технологічну та правову базу для надійної електронної ідентифікації й захисту даних, без яких неможливе функціонування цифрового механізму раннього попередження. Директиви 2004/25/ЄС та 2017/1132 взаємодоповнюють одна одну: перша регулює процеси поглинання, друга забезпечує корпоративну прозорість. Директива 2019/1023 логічно завершує цю систему, блокуючи можливість використання банкрутства як інструмента рейдерства. Разом ці стандарти утворюють збалансований правовий фундамент, що охоплює всі основні канали рейдерських атак, при цьому найкраще відповідають українським пріоритетам євроінтеграції й можуть бути імплементовані з оптимальним співвідношенням витрат ресурсів до швидкості досягнення результатів.

Отже, першим стандартом ЄС, що потребує імплементації, є Директива 2004/25/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 квітня 2004 року про пропозиції поглинання. Ця Директива встановлює чіткі правила щодо прозорих і справедливих поглинань компаній і забезпечує належний захист прав міноритарних акціонерів. Хоча Директива безпосередньо стосується публічних компаній, акції яких допущені до торгівлі на регульованому ринку (в Україні їх обмежена кількість), принципи, закладені в цьому документі, мають фундаментальне значення для формування прозорого корпоративного середовища, у якому ризики недружніх поглинань мінімізовані.

Ключовими положеннями Директиви 2004/25/ЄС, які доцільно імплементувати в Україні, є:

- 1) принцип рівного ставлення до всіх акціонерів однієї категорії (класу) акцій;
- 2) забезпечення акціонерам достатнього часу та інформації для прийняття обґрунтованого рішення щодо пропозиції поглинання;
- 3) обов'язок ради директорів цільової компанії діяти в інтересах компанії в цілому та не перешкоджати акціонерам приймати рішення щодо пропозиції;
- 4) заборона створення штучних ринкових маніпуляцій із цінними паперами цільової компанії, компанії-поглиначи чи будь-якої іншої компанії, залученої до поглинання;
- 5) правило обов'язкової пропозиції (mandatory bid rule), яке зобов'язує особу, що набула контроль над компанією (зазвичай більше 30% голосів), зробити пропозицію всім акціонерам про викуп їхніх акцій за справедливою ціною.

Імплементація цих положень в українське законодавство сприятиме формуванню чітких і прозорих правил корпоративних поглинань, що значно обмежить можливості для рейдерства через механізми недружнього поглинання. Особливу увагу слід приділити правилу обов'язкової пропозиції, яке є одним із ключових механізмів захисту прав міноритарних акціонерів та запобігання «повзучому поглинанню» – поступовому накопиченню акцій до отримання контролю без справедливої компенсації іншим акціонерам.

Другим критично важливим стандартом ЄС є Регламент (ЄС) 2016/679 Європейського Парламенту та Ради від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб щодо обробки персональних даних та про вільний рух таких даних (Загальний регламент про захист даних, GDPR). Хоча GDPR безпосередньо не стосується питань протидії рейдерству, його положення щодо захисту даних у реєстрах та інформаційних системах мають важливе значення для забезпечення безпеки цифрового механізму раннього попередження та блокування.

У контексті протидії рейдерству найбільш актуальними є положення

GDPR щодо:

1) принципів обробки персональних даних (законність, справедливість, прозорість, цільове обмеження, мінімізація даних, точність, обмеження зберігання, цілісність і конфіденційність);

2) прав суб'єктів даних (право на доступ, виправлення, видалення, обмеження обробки, переносимість даних, заперечення);

3) обов'язків контролерів і операторів даних (упровадження відповідних технічних і організаційних заходів, повідомлення про порушення безпеки даних);

4) захисту даних за замовчуванням та за проєктуванням (privacy by default and by design);

5) оцінки впливу на захист даних (data protection impact assessment) для операцій із високим ризиком.

Імплементація цих положень GDPR забезпечить необхідний рівень захисту даних у державних реєстрах і системах моніторингу, що критично важливо для ефективного функціонування цифрового механізму раннього попередження та блокування. Крім того, це сприятиме підвищенню довіри громадян і бізнесу до цифрових інструментів захисту прав власності.

Третім стандартом ЄС, що потребує імплементації, є Директива (ЄС) 2017/1132 Європейського Парламенту та Ради від 14 червня 2017 року щодо певних аспектів права компаній. Ця Директива консолідує шість попередніх директив у сфері права компаній і встановлює єдині стандарти щодо розкриття інформації, заснування та функціонування компаній, злиття й поділу. Особливо важливими для протидії рейдерству є положення Директиви про корпоративну прозорість і обов'язки розкриття інформації.

Ключовими положеннями Директиви (ЄС) 2017/1132, які доцільно імплементувати в Україні, є такі:

1) вимоги до публічного розкриття інформації про компанії, включаючи установчі документи, призначення та відставки директорів, зміни у статутному капіталі тощо;

2) правова дійсність зобов'язань компанії та обмеження щодо визнання недійсними певних дій;

3) вимоги до змісту й порядку публікації річної фінансової звітності;

4) детальні правила щодо злиття та поділу компаній, включаючи захист інтересів акціонерів, кредиторів і працівників;

5) правила щодо транскордонних злиттів.

Імплементация цих положень забезпечить підвищення корпоративної прозорості та відкритості інформації про компанії, що є важливим інструментом запобігання рейдерству через корпоративні механізми. Крім того, чіткі правила щодо злиття та поділу компаній обмежать можливості для зловживань у цих процесах, які часто використовуються в рейдерських схемах.

Четвертим стандартом ЄС є Директива (ЄС) 2019/1023 Європейського Парламенту та Ради від 20 червня 2019 року про рамки превентивної реструктуризації, списання боргів і дискваліфікації, а також заходи для підвищення ефективності процедур реструктуризації, неплатоспроможності та списання боргів. Ця Директива має особливе значення для протидії рейдерству через процедури банкрутства – однієї з найпоширеніших схем рейдерських захоплень в Україні.

Ключовими положеннями Директиви (ЄС) 2019/1023, які доцільно імплементувати в Україні, є:

- запровадження механізмів раннього попередження для виявлення обставин, що можуть призвести до неплатоспроможності;

- забезпечення доступу боржників до превентивних механізмів реструктуризації, що дозволяють уникнути неплатоспроможності;

- захист нового фінансування та проміжного фінансування при реструктуризації;

- обмеження можливостей кредиторів блокувати плани реструктуризації через механізм «примусу меншості до згоди» (cross-class cram-down);

– скорочення тривалості процедур неплатоспроможності та підвищення їх ефективності.

Імплементація цих положень дозволить значно обмежити можливості для рейдерських захоплень через процедури банкрутства, забезпечить ефективний захист прав добросовісних кредиторів і боржників, а також сприятиме ранньому виявленню та вирішенню фінансових проблем компаній до початку формальних процедур неплатоспроможності.

П'ятим стандартом ЄС є Регламент (ЄС) № 910/2014 Європейського Парламенту та Ради від 23 липня 2014 року про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій на внутрішньому ринку (eIDAS). Цей Регламент встановлює єдині правила щодо електронної ідентифікації та електронних підписів, що критично важливо для забезпечення надійності й безпеки цифрових механізмів захисту прав власності.

Ключовими положеннями Регламенту eIDAS, які доцільно імплементувати в Україні, є:

- взаємне визнання засобів електронної ідентифікації між державами-членами;
- правовий статус електронних підписів, електронних печаток, електронних позначок часу й електронних документів;
- вимоги до кваліфікованих постачальників довірчих послуг;
- правила щодо перевірки справжності та цілісності даних, переданих або збережених за допомогою електронних засобів;
- створення національних схем електронної ідентифікації.

Імплементація цих положень забезпечить надійну основу для функціонування цифрового механізму раннього попередження та блокування, а також підвищить безпеку електронних транзакцій у державних реєстрах. Крім того, це сприятиме розвитку електронних сервісів у сфері захисту прав власності й електронного правосуддя.

Для забезпечення ефективної імплементації зазначених стандартів ЄС необхідно розробити чіткий план дій, який урахуватиме особливості

повоєнного відновлення України, обмеженість ресурсів та необхідність швидкого досягнення практичних результатів. У таблиці 3.7 представлено матрицю відповідності стандартів ЄС механізмам АІСПР, що дозволяє визначити пріоритетні напрями імплементації.

Таблиця 3.7. – Матриця відповідності стандартів ЄС механізмам АІСПР

Стандарт ЄС	Цифровий механізм раннього попередження та блокування	Інституційно-правовий механізм посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя	Ключові сфери впливу	Пріоритетність імплементації
Директива 2004/25/ЄС про пропозиції поглинання	середній вплив – створює правову основу для моніторингу поглинань – забезпечує критерії для виявлення підозрілих транзакцій	сильний вплив – встановлює чіткі процедури поглинань – забезпечує захист міноритарних акціонерів – створює правову базу для спеціалізованого правосуддя	– корпоративне управління – захист прав міноритарних акціонерів – прозорість ринку капіталу	Висока (1-2 рік)
Регламент (ЄС) 2016/679 (GDPR)	сильний вплив – забезпечує захист даних у реєстрах – встановлює принципи обробки даних для систем моніторингу – регламентує повідомлення про порушення безпеки	середній вплив – забезпечує законність обробки даних у судових процесах – встановлює відповідальність за порушення безпеки даних	– захист даних у реєстрах – безпека інформаційних систем – права суб'єктів даних	Висока (1-й рік)

Продовження таблиці 3.7.

Директива (ЄС) 2017/1132 щодо аспектів права компаній	сильний вплив – забезпечує стандарти розкриття інформації для моніторингу – створює правову основу для перевірки корпоративних дій	сильний вплив – встановлює чіткі процедури корпоративних дій – забезпечує захист прав акціонерів при злитті/поділі – визначає відповідальність керівників	– корпоративна прозорість – розкриття інформації – захист прав при злитті/поділі	Висока (1-2 рік)
Директива (ЄС) 2019/1023 про превентивну реструктуризацію	середній вплив – забезпечує ранні індикатори для моніторингу – створює основу для виявлення фіктивних банкруств	сильний вплив – запобігає зловживанням у процедурах банкруства – забезпечує баланс інтересів кредиторів/боржників – створює спеціалізовані процедури	– запобігання рейдерству через банкруство – захист прав кредиторів – ефективність процедур	Середня (2-3 рік)
Регламент (ЄС) № 910/2014 (eIDAS)	сильний вплив – забезпечує надійну електронну ідентифікацію – створює основу для безпечних електронних транзакцій – забезпечує довіру до цифрових сервісів	середній вплив – забезпечує юридичну силу електронних доказів – сприяє розвитку електронного правосуддя	– електронна ідентифікація – електронні підписи та печатки – безпека цифрових сервісів	Висока (1-й рік)

*Джерело: розроблено авторкою.

Аналіз матриці відповідності (таблиця 3.7) дозволяє визначити, що найвищий пріоритет для імплементації мають Регламент (ЄС) 2016/679

(GDPR), Регламент (ЄС) № 910/2014 (eIDAS) та Директива (ЄС) 2017/1132 щодо певних аспектів права компаній, оскільки вони мають найбільший вплив на обидва механізми АІСПР та охоплюють ключові сфери захисту прав власності. У другу чергу доцільно імплементувати Директиву 2004/25/ЄС про пропозиції поглинання, а вже потім – Директиву (ЄС) 2019/1023 про превентивну реструктуризацію.

Для забезпечення ефективної імплементачії зазначених стандартів ЄС необхідно розробити детальний план, який урахуватиме особливості повоєнного відновлення України. У таблиці И1 у Додатку И представлено поетапний план імплементачії стандартів ЄС у сфері протидії рейдерству. Запропонований поетапний план імплементачії стандартів ЄС дозволяє оптимізувати використання ресурсів і забезпечити послідовне впровадження європейських стандартів у сфері протидії рейдерству. При цьому кожен етап будується на результатах попереднього та створює основу для наступного, що забезпечує системність і послідовність імплементачії.

Увагу слід приділити адаптації європейського досвіду з урахуванням особливостей української правової системи та умов повоєнного відновлення. У таблиці И2 у Додатку И пропозиції щодо адаптації відповідного – щодо 5 стандартів ЄС – передового європейського досвіду в Україні.

Оптимальна комбінація п'яти визначених стандартів ЄС створює потужний синергетичний ефект для Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству. Ключовою перевагою такого підходу є забезпечення комплексного захисту прав власності на всіх етапах – від превентивних заходів до реагування на вже здійснені рейдерські атаки. Взаємодоповнення стандартів досягається через їх специфічний вплив на різні компоненти АІСПР. Так, положення GDPR і eIDAS суттєво посилюють цифровий механізм раннього попередження та блокування, забезпечуючи надійну правову основу для електронної ідентифікації, захисту даних і юридичної значущості електронних доказів. Водночас Директиви 2004/25/ЄС, 2017/1132 та 2019/1023 підсилюють інституційно-правовий механізм, створюючи чіткі правила

корпоративної поведінки, прозорості й запобігання зловживанням.

Для того, щоб ці стандарти працювали узгоджено та не створювали конфліктів або дублювання функцій, необхідно забезпечити їх системну інтеграцію на рівні архітектури АІСПР. Базовим принципом такої інтеграції має стати модульність із чітко визначеними інтерфейсами взаємодії між компонентами. Наприклад, цифрова система моніторингу, побудована на принципах GDPR, має безперешкодно передавати виявлені аномалії до спеціалізованих судових інституцій, створених відповідно до вимог Директиви 2017/1132. Таку інтеграцію доцільно здійснювати через створення єдиної інформаційно-аналітичної платформи, яка забезпечить автоматизований обмін даними між різними компонентами системи при дотриманні всіх вимог щодо конфіденційності й цілісності інформації.

Важливим аспектом інтеграції є також гармонізація термінології та правових концепцій, що використовуються в різних стандартах. Така гармонізація має здійснюватися на етапі розробки законодавчих змін шляхом створення єдиного глосарія термінів і понять, який забезпечить однакове розуміння й застосування стандартів усіма суб'єктами системи. Наприклад, поняття «контроль над компанією» має однаково трактуватися як у контексті правила обов'язкової пропозиції з Директиви 2004/25/ЄС, так і в системі моніторингу злиття та поглинання відповідно до Директиви 2017/1132.

Оптимальний шлях упровадження обраних стандартів передбачає не лише їх послідовну імплементацію відповідно до визначених етапів, але й паралельну розбудову відповідних інституційних і технологічних компонентів. Така стратегія дозволяє забезпечити поступове нарощування функціональності системи й отримання практичних результатів уже на ранніх етапах упровадження. Зокрема, доцільно розпочати з імплементації базових принципів захисту даних (GDPR) та електронної ідентифікації (eIDAS), які створюють технологічну основу для всієї системи, а потім поступово додавати функціональність, пов'язану з корпоративними відносинами та процедурами банкрутства.

При цьому критично важливо забезпечити наскрізне управління процесами імплементації через створення єдиного координаційного центру, який забезпечуватиме узгоджену реалізацію всіх компонентів і вирішуватиме потенційні конфлікти та протиріччя. Такий центр має включати представників усіх зацікавлених сторін – державних органів, бізнесу, громадськості, міжнародних експертів, що дозволить урахувати різні інтереси та перспективи при впровадженні стандартів.

Для забезпечення ефективної взаємодії різних компонентів системи необхідно також розробити детальні протоколи й регламенти, які визначатимуть порядок обміну інформацією, прийняття рішень, реагування на виявлені загрози тощо. Такі протоколи мають бути достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до змінних умов, але при цьому забезпечувати необхідний рівень стандартизації й передбачуваності.

Оцінка ефективності впровадження запропонованих стандартів має базуватися на системі ключових показників ефективності (KPIs), які дозволять об'єктивно вимірювати прогрес і результати. Ці показники повинні охоплювати різні аспекти функціонування системи – від технічних (час реагування на виявлені загрози, кількість успішно заблокованих підозрілих транзакцій) до інституційних (скорочення термінів розгляду справ, підвищення якості судових рішень) та економічних (зниження кількості рейдерських атак, підвищення інвестиційної привабливості).

Особливу увагу слід приділити розробці механізмів раннього виявлення проблем і коригування процесів імплементації на основі зворотного зв'язку. Для цього доцільно запровадити систему регулярного моніторингу й оцінки, яка включатиме як аналіз статистичних даних, так і якісну оцінку процесів з боку різних зацікавлених сторін. Така система дозволить вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні коригування до планів імплементації.

Очікувані ефекти від упровадження запропонованих стандартів можна оцінити на декількох рівнях чи контекстах:

- на операційному рівні – підвищення ефективності виявлення та

блокування рейдерських атак, скорочення термінів розгляду справ, підвищення якості судових рішень;

- на інституційному рівні – посилення координації між різними суб'єктами протидії рейдерству, підвищення прозорості й підзвітності, розвиток спеціалізації та професіоналізму;

- на системному рівні – зниження загальної кількості рейдерських атак, формування культури дотримання прав власності, підвищення довіри до правової системи;

- на макроекономічному рівні і контексті – ідеться про покращення інвестиційного клімату, залучення додаткових інвестицій, підвищення конкурентоспроможності економіки.

Для оцінки цих ефектів необхідно розробити систему моніторингу, яка дозволить відстежувати зміни відповідних показників у динаміці. Така система має включати як кількісні методи (статистичний аналіз, опитування, експертні оцінки), так і якісні (кейс-стаді, фокус-групи, глибинні інтерв'ю), що дозволить отримати комплексне розуміння результатів упровадження стандартів.

Важливим елементом оцінки ефективності є також бенчмаркінг – порівняння результатів України з показниками інших країн, зокрема держав-членів ЄС, які успішно впровадили відповідні стандарти. Такий підхід дозволить не лише оцінити прогрес, але й виявити найкращі практики й можливості для подальшого вдосконалення системи.

Таким чином, імплементація визначених стандартів ЄС та адаптація передового європейського досвіду до українських реалій є стратегічно важливим кроком у розвитку ефективної системи протидії рейдерству. Цей процес не лише сприяє євроінтеграції України, а й створює необхідні умови для захисту прав власності, залучення інвестицій та економічного відновлення в повоєнний період. Запропонований підхід до імплементації, орієнтований на оптимальне співвідношення «час/ресурси/результати», забезпечує максимальну практичну цінність від упровадження європейських стандартів і

практик у сфері протидії рейдерству в Україні.

Висновки до третього розділу

1. На основі комплексного аналізу інституційно-правового та організаційно-інформаційного механізмів протидії рейдерству в Україні обґрунтовано концепцію Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству (АІСПР), яка являє собою цілісну, багаторівневу, модульну архітектуру публічного управління, здатну функціонувати в умовах високої невизначеності. Установлено, що унікальність АІСПР полягає у п'яти фундаментальних принципах: модульності та адаптивності, інтеграції «знизу вгору» та «згори вниз», цифровій основі як гарантії незворотності трансформацій, принципі «множинної ешелонованості» та євроінтеграційній синхронізації. Ці принципи забезпечують системі стійкість, гнучкість і здатність до трансформації відповідно до мінливих умов середовища, що є критично важливим для ефективної протидії рейдерству в умовах післявоєнного відновлення України.

2. Ефективна реалізація Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству потребує імплементації п'яти ключових стратегічних орієнтирів, які формують «інваріантне ядро» інституційних трансформацій. Перший орієнтир передбачає посилення координації між суб'єктами антирейдерської політики через створення Національної комісії з протидії рейдерству. Другий спрямований на пріоритетний розвиток цифрових інструментів захисту прав власності через впровадження інтегрованої платформи «Антирейдерський простір». Третій забезпечує активне залучення бізнес-спільноти та громадянського суспільства на основі взаємної вигоди. Четвертий передбачає гармонізацію правових механізмів із нормами ЄС. П'ятий орієнтир фокусується на розвитку альтернативних механізмів вирішення спорів і досудового врегулювання конфліктів.

3. Обґрунтовано, що Адаптивна інтегрована система протидії рейдерству

базується на багаторівневій архітектурі, яка забезпечує як вертикальну, так і горизонтальну інтеграцію. Система включає п'ять рівнів: стратегічний (формування політики та координація), регуляторний (нормативне регулювання і контроль), операційний (реєстраційні дії та розгляд спорів), цифровий (технологічний фундамент) і партнерський (взаємодія з недержавними суб'єктами). Особливо важливим є цифровий рівень, який через інтегровану платформу, блокчейн-реєстри та систему раннього попередження забезпечує проактивний підхід до виявлення й запобігання рейдерським атакам, а також створює технологічні «точки неповернення», які унеможливають згорання реформ і повернення до попередніх практик.

4. Підвищення практичної цінності Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству в повоєнній Україні може бути досягнуто через цілеспрямовану оптимізацію двох взаємодоповнюючих механізмів – цифрового механізму раннього попередження та блокування й інституційно-правового механізму посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя. Така оптимізація дозволяє сформувати комплексну проактивно-реактивну модель захисту прав власності, яка забезпечує превентивне виявлення та блокування рейдерських атак на етапі їх підготовки, а також ефективне реагування на випадки, коли рейдерські дії вже було розпочато. Поетапне впровадження та синхронізація цих механізмів у межах АІСПР забезпечують оптимальне співвідношення «час/ресурси/результати» в умовах обмежених можливостей післявоєнного відновлення.

5. Цифровий механізм раннього попередження та блокування, оснований на технологіях інтелектуального аналізу даних і блокчейну, здатний подолати дев'ять ключових проблем традиційної системи захисту прав власності, включаючи відсутність проактивного виявлення загроз, неможливість оперативного блокування підозрілих транзакцій, неефективність системи оповіщення власників і вразливість реєстрів до маніпуляцій. Доведено, що найбільш ефективним підходом до впровадження цього механізму є чотирьохетапна модель, яка забезпечує поступове нарощування

функціональності системи й дозволяє отримати перші результати вже через 6-12 місяців після початку впровадження, що критично важливо для умов післявоєнного відновлення України.

6. Значний очікуваний синергетичний ефект від упровадження оптимізованих механізмів АІСПР досягається через їх системну інтеграцію на п'яти рівнях – інформаційному (через автоматизований обмін даними), процесуальному (через автоматичну передачу виявлених порушень до спеціалізованих судових інституцій), превентивному (через навчання аналітичної платформи на основі судових рішень), інституційному (через спільні координаційні органи) та правовому (через формування узгодженої нормативної бази). Така інтеграція забезпечує цілісність системи протидії рейдерству, її адаптивність до змінних умов і здатність ефективно функціонувати навіть в умовах часткової дисфункції окремих елементів, що особливо важливо в контексті воєнних і післявоєнних викликів.

7. Імплементація п'яти ключових стандартів ЄС (Директива 2004/25/ЄС про пропозиції поглинання, Регламент 2016/679 (GDPR), Директива 2017/1132 щодо аспектів права компаній, Директива 2019/1023 про превентивну реструктуризацію та Регламент 910/2014 (eIDAS)) формує оптимальну правову основу для вдосконалення Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству в умовах повоєнного відновлення України. Доведено, що комплексне впровадження цих стандартів забезпечує синергетичний ефект для обох ключових механізмів АІСПР – цифрового механізму раннього попередження та блокування й інституційно-правового механізму посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя, формуючи збалансовану систему захисту прав власності при оптимальному співвідношенні витрат ресурсів і швидкості отримання практичних результатів.

8. Розроблено поетапний план імплементації стандартів ЄС у сфері протидії рейдерству, який урахує особливості повоєнного відновлення України і включає підготовчий, законодавчий, інституційний, технологічний та інтеграційний етапи. Доведено перевагу принципу «раннього врожаю», що

передбачає пріоритетну імплементацію тих положень стандартів, які забезпечують максимальний ефект при мінімальних затратах. Установлено, що першочергове впровадження положень GDPR та eIDAS щодо захисту даних та електронної ідентифікації створює необхідний фундамент для ефективного функціонування цифрового механізму раннього попередження та блокування, а імплементація корпоративних директив посилює інституційно-правову складову системи.

9. Систематизовано передовий європейський досвід у сфері протидії рейдерству за ключовими сферами (корпоративне управління, реєстрація прав власності, судова система, альтернативне вирішення спорів, правоохоронна система, цифрові технології, громадський контроль, фінансовий моніторинг, міжнародна співпраця) та розроблено механізми його адаптації в Україні. Виявлено, що найбільш ефективні механізми адаптації включають поєднання законодавчих змін, інституційної розбудови, впровадження технологічних рішень та розвитку кадрового потенціалу при пріоритизації інтервенцій відповідно до їх впливу на зниження рейдерських атак і підвищення інвестиційної привабливості України в умовах повоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

Проведене дисертаційне дослідження містить авторське рішення актуального науково-практичного завдання з розв'язанням актуальної науково-прикладної задачі з наукового обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробки практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи публічної політики у сфері протидії рейдерству в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення України. Результати дослідження дають підстави сформулювати певні висновки і пропозиції:

1) Здійснене дослідження суті публічної політики протидії рейдерству дозволяє сформулювати концептуальне бачення проблеми як комплексного соціально-економічного та політичного феномена, що потребує системного впливу з боку держави та суспільства. Ключовим чинником ефективної протидії рейдерству є інституційна трансформація публічної політики, що поєднує цифровізацію процесів захисту прав власності, розвиток спеціалізованих антирейдерських інституцій і формування культури корпоративної доброчесності. Запропоновані в дослідженні механізми реалізації публічної політики базуються на творчій адаптації кращого міжнародного досвіду з урахуванням специфіки післявоєнного політичного контексту України та необхідності подолання деформованих суспільних настанов щодо прав власності. Особливого значення в цьому контексті набуває цифрова трансформація реєстрів прав власності на основі блокчейн-технологій, що забезпечує незмінність і доступність інформації та унеможливлює маніпуляції з реєстраційними даними, які становлять значну частину сучасних рейдерських схем.

2) Аналіз темпоральних аспектів функціонування механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству дозволив виявити їх диференціацію на превентивні, оперативно-реактивні, відновлювально-компенсаційні та системно-координаційні механізми, що діють на різних

етапах політичного циклу протидії рейдерським атакам. Установлено шість ключових закономірностей, що визначають політичну ефективність цих механізмів: залежність між якістю політичного процесу формування превентивних механізмів та соціально-економічними результатами; існування критичного політичного вікна можливостей для ефективної імплементації; циклічна еволюція політичного порядку денного; взаємозв'язок між політичною волею та електоральними циклами; нелінійний зв'язок із фазами політичного циклу; синергетичний ефект від політичної координації різних гілок влади та рівнів управління.

3) Еволюція концептуальних моделей протидії рейдерству відображає фундаментальну трансформацію політичних відносин власності та інституційного середовища їх захисту. Від радянської моделі з її ідеологічною сакралізацією державної власності й тотальним політичним контролем до транзитивної з її глибоким конфліктом між формальними й неформальними політичними інститутами – ці підходи демонструють системну слабкість у забезпеченні стабільних прав власності. Європейська регуляторна й особливо цифрова моделі пропонують принципово інший політичний підхід, трансформуючи саму логіку захисту: від реактивної політики до превентивної, від суб'єктивної до алгоритмічної. Цифрова парадигма з її блокчейн-реєстрами, смарт-контрактами та системами штучного інтелекту дозволяє компенсувати інституційну слабкість технологічними рішеннями, створюючи можливість для «технологічного стрибка» в розвитку механізмів захисту власності. Саме цей потенціал робить цифрову модель найбільш перспективною для післявоєнного відновлення України, забезпечуючи політичну трансформацію патерналістської моделі на культуру верховенства права.

4) Забезпечення ефективного механізму реалізації публічної політики протидії рейдерству є критично важливим для залучення інвестицій та успішного післявоєнного відновлення України. Незважаючи на певний прогрес, існуючі проблеми, такі як вразливість державних реєстрів, недостатня

результативність розгляду скарг і тривалі судові процеси, суттєво знижують привабливість країни для інвесторів. Особливу увагу слід приділити захисту ключових секторів економіки, зокрема аграрного, та відновленню прав власності на деокупованих територіях. Гармонізація українського законодавства з нормами ЄС і залучення міжнародного досвіду можуть стати потужними драйверами модернізації системи протидії рейдерству. Комплексний політичний підхід, який включає технологічне оновлення, інституційне зміцнення та судову реформу, дозволить створити надійний механізм захисту прав власності, що є фундаментальною передумовою для залучення необхідних інвестицій і прискорення економічного розвитку України в післявоєнний період.

5) Аналіз динаміки та структури розгляду скарг Офісом протидії рейдерству у 2020-2024 роках виявляє фундаментальну суперечність між інституційно-правовою архітектурою механізму протидії рейдерству та реаліями цифрової трансформації економіки. Нормативно-правове регулювання діяльності Офісу залишається орієнтованим на паперові процедури та лінійні адміністративні процеси, що контрастує з експоненційним розвитком цифрових технологій та їх імплементацією в бізнес-процеси. Скорочення строків розгляду скарг з 64 до 45 днів, хоч і демонструє позитивну динаміку, залишається неприйнятно довгим у контексті швидкості цифрових транзакцій. Необхідна комплексна правова реформа, яка трансформує модель публічного управління у сфері захисту прав власності від реактивної (фокус на розгляді порушень) до проактивної (фокус на запобіганні й ранньому виявленні загроз) із законодавчим закріпленням інструментів цифрової превенції.

6) Дослідження механізмів публічного управління протидією рейдерству в Україні виявило критичні недоліки існуючої системи, особливо в контексті воєнних викликів і післявоєнного відновлення. Фрагментованість інституцій, недостатня цифровізація, слабка координація між стейкхолдерами та відсутність превентивних механізмів створюють системні вразливості для

рейдерських атак, які неминуче зростатимуть із початком масштабної відбудови та залученням інвестицій. Запропонована Адаптивна інтегрована система протидії рейдерству (АІСПР) представляє практично орієнтовану архітектуру, що вирішує ці проблеми шляхом поетапного впровадження взаємопов'язаних компонентів. Практичний аналіз показує, що навіть часткова імплементація цифрових елементів системи здатна знизити кількість рейдерських атак на 30-40% протягом першого року. Особливо цінним для післявоєнної України є модульний принцип АІСПР, який дозволяє впроваджувати систему в умовах обмежених ресурсів, а створення «Інвестиційного щита» в межах системи забезпечить захист пріоритетних проєктів відбудови. Економічний ефект від впровадження АІСПР оцінюється у 1,5-2% додаткового зростання ВВП за рахунок покращення інвестиційного клімату.

7) Практична цінність запропонованої Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству суттєво посилюється через оптимізацію цифрового механізму раннього попередження та блокування й інституційно-правового механізму посиленої відповідальності та спеціалізованого правосуддя. Ця запропонована система забезпечує комплексний захист прав власності через послідовне усунення ключових проблем існуючих механізмів протидії рейдерству, включаючи проактивне виявлення загроз, оперативне блокування підозрілих транзакцій, ефективну відповідальність реєстраторів та прискорений розгляд відповідних справ. В умовах ресурсних обмежень повоєнного періоду оптимальним було б поетапне впровадження запропонованої системи з можливістю отримання перших вимірюваних результатів у короткостроковій перспективі при одночасному забезпеченні довгострокового ефекту зниження рейдерських атак на 80-90% та підвищення інвестиційної привабливості України.

8) Значний потенціал для посилення Адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству мають п'ять ключових стандартів ЄС, які при поетапному впровадженні за принципом «раннього врожаю» забезпечують оптимальне

співвідношення витрат ресурсів до швидкості отримання практичних результатів. Розроблена стратегія імплементації враховує взаємозв'язки між стандартами та їх вплив на обидва механізми АІСПР – цифровий механізм раннього попередження та блокування й інституційно-правовий механізм посиленої відповідальності. Доведено, що така модель адаптації європейських стандартів дозволяє створити технологічну, інституційну та правову основу для ефективного захисту прав власності, що є критично важливим для залучення інвестицій і сталого економічного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Аналіз стану здійснення правосуддя за 2022 рік. Судова влада України : офіційний веб-портал. URL: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/analit_tabl_22 (дата звернення: 01.03.2025).
- 2) Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О. Рейдерство як загроза економічній безпеці України. Наука й економіка. 2023. № 2(42). С. 61-69.
- 3) Архів рішень, прийнятих за результатами розгляду скарг у сфері державної реєстрації / Міністерство юстиції України : офіційний веб-портал. URL: <https://minjust.gov.ua/m/arhiv-rishen-priynyatih-za-rezultatami-rozglyadu-skarg-u-sferi-derjavnoi-reestratsii>
- 4) Б'юкенен Дж., Таллок Г. Розрахунок згоди. Логічні засади конституційної демократії. Київ : ВД "КМА", 2004. 346 с.
- 5) Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. К.: УАДУ, 2000. 328 с.
- 6) Баліна С. Н. Ризики рейдерства в умовах правового режиму воєнного стану та їх мінімізація / Теорія та практика протидії злочинності у сучасних умовах : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (21 жовтня 2022 року) / упор. Л. В. Павлик, У. О. Цмоць. Львів: Львівський держ. ун-т внутрішніх справ, 2022. С. 23-27. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5020/3/Tezy_21-10-22_1-12-22%20Av.pdf
- 7) Беліков О. В. Рейдерство в Україні – реалії сьогодення. Юридичний журнал. 2007. № 4. С. 105–109.
- 8) Божок О. І. Соціокультурні чинники варіативності корпоративної культури державного управління. Вісник Національного технічного університету України "КПІ". Філософія. Психологія. Педагогіка. 2014. №1/40. URL: <https://journals.urau.ua/index.php/1683-3309/article/view/56763>

- 9) Бутіна М. Протидія рейдерству: що встановлено новим Законом? / ЮрЛіга. Київ, 2023. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/219513_protidya-reyderstvu-shcho-vstanovleno-novim-zakonom
- 10) Варналій З. С., Мазур І. І. Рейдерство в Україні: передумови та шляхи подолання. Стратегічні пріоритети. 2010. № 2 (3). С. 129–136.
- 11) Величко Л. Ю., Кузьменко Т. М. Сучасний стан наукових розробок щодо публічного управління протидією рейдерству. Актуальні проблеми державного управління. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2021. № 1. С. 68-74. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/19399>. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.21.01.07>
- 12) Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. ст. 144.
- 13) Дегтярьова І. О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2014. № 1. С. 14-20.
- 14) Державне управління: теорія і практика / за ред. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 432 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Avtorskyi_kolektyv/Derzhavne_upravlinnia_teorii_i_praktyka.pdf?PHPSESSID=fr4mm2kgb1jcpcvik5ioeo9ee5 (дата звернення: 06.04.2025)
- 15) Дубовик В. Зараз розповсюдженою є практика використання підроблених довіреностей, виданих за кордоном. URL: <https://surl.li/icfesr>
- 16) Європейська бізнес-асоціація. Рейтинг України згідно із Судовим індексом. URL: <https://surl.li/dkmosj> (дата звернення: 08.10.2024).
- 17) Єдиний звіт про кримінальні правопорушення за 2022 рік. Офіс Генерального прокурора України : офіційний веб-портал. URL: <https://gp.gov.ua/ua/posts/pro-zareyestrovani-kriminalni-pravoporushennya-ta-rezultati-yih-dosudovogo-rozsliduvannya-2022> (дата звернення: 01.03.2025).

18) Загуменна Ю. О. Рейдерство як загроза національній безпеці України. Право.ua. 2018. № 3. С. 91-96.

19) Задихайло Д. В. Корпоративне управління : навч. посіб. / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. Харків : Еспада, 2003. 688 с.

20) Звіт про кількість осіб, засуджених, виправданих, справи щодо яких закрито, неосудних, до яких застосовано примусові заходи медичного характеру та види кримінального покарання. Форма № 6 за 2021 рік. Судова влада України : офіційний веб-портал. URL: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/rik_2021 (дата звернення: 01.03.2025).

21) Звіт про реалізацію проєктів цифрової трансформації за 2020-2021 роки. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний веб-портал. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports> (дата звернення: 01.03.2023).

22) Звіт про результати боротьби з організованими групами та злочинними організаціями за 2022 рік. Національна поліція України : офіційний веб-портал. URL: <https://www.npu.gov.ua/activity/zvityy/richni-zvityy/> (дата звернення: 01.03.2023).

23) Звіт про результати роботи Департаменту кіберполіції МВС України у 2022 році. URL: <https://cyberpolice.gov.ua/news/zvit-pro-rezultaty-roboty-departamentu-kiberpolicziyi-u--rocz-969/>

24) Звіт про роботу Державного бюро розслідувань за 2022 рік. Державне бюро розслідувань : офіційний веб-портал. URL: <https://dbr.gov.ua/reports> (дата звернення: 01.03.2023).

25) Звіт про роботу Колегії Міністерства юстиції України з розгляду скарг на рішення, дії або бездіяльність державного реєстратора за 2021 рік. Міністерство юстиції України : офіційний веб-портал. URL: <https://minjust.gov.ua/pages/reports> (дата звернення: 01.03.2025).

26) Звіт про роботу органів досудового розслідування за 2022 рік. Офіс Генерального прокурора України : офіційний веб-портал. URL:

<https://gp.gov.ua/ua/posts/zvit-pro-robotu-organiv-dosudovogo-rozsliduvannya-za-2022-rik> (дата звернення: 01.03.2023).

27) Зелениця І. М. Захист прав учасників корпорація від недружніх поглинань. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2012. № 2. С. 146-150.

28) Інституційні зміни політичної системи сучасної України: оцінка стану та напрями оптимізації: аналітична доповідь / За ред. Г. Зеленько. Київ : ІПіЕНД ім. І.Ф.Кураса НАН України, 2014. 164 с. URL: https://ipien.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/institutional-changes_185.pdf

29) Ковальова Т. В. Правова інституціоналізація у розвитку публічного управління в умовах суспільних трансформацій. Актуальні проблеми державного управління. 2022. № 1 (60). С. 78–91. URL: <https://surl.li/osuhxw>

30) Колодій А. Процес деліберації як складова демократичного врядування. Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування. Матеріали науково-практичної конференції. ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України, 4 квітня 2008 р. Львів, 2008. С. 106-110. URL: <https://political-studies.com/?p=300>

31) Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. ст. 141.

32) Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємства транспортного машинобудування): дис. д.е.н.: 21.04.02. Київ: ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2015. 479 с.

33) Копитко М. І. Проблема рейдерства в Україні. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2653/1/5_.pdf

34) Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 25-26. ст. 131.

35) Круглов В. В. Державно-приватне партнерство як інструмент інфраструктурного відновлення українських міст. Актуальні проблеми державного управління. 2022. № 1 (60). С. 63–77. URL: <https://surl.li/osuhxw>

36) Кузьменко Т. М. Сутність та класифікація механізмів публічного управління протидією рейдерству. Науковий вісник: державне управління. 2022. № 1. С. 61–73. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2022-1\(11\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2022-1(11)). URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/download/215/237/703>

37) Кузьменко Т. М. Публічно-управлінські механізми боротьби з рейдерством для періоду післявоєнного відновлення України і реформ: інтеграція міжнародного досвіду в українських реаліях. Державне будівництво. 2024. No2(36). С. 497–517. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-34>. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/25966/23299>

38) Макаренков О. Л. Правова інституціоналізація антикорупційних трансформацій органів публічної адміністрації у відкритому суспільстві : дис. ...доктора юридичних наук. Запоріжжя, 2021. 482 с. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/07_2021/Makarenkov.pdf

39) Мельниченко О. А., Пушкарьова В. І. Протидія рейдерству як складова державної політики щодо економічної безпеки. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 1 (47). С. 102–109.

40) Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2011. 380 с.

41) Молдован О. О. Державні фінанси України: досвід та перспективи реформ. Київ: НІСД, 2011. 380 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2012-07/Moldovan-2a5bc.pdf>

42) Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Симоненко Ю. Г. Корпоративне управління : підручник. К. : Каравела, 2015. 400 с.

43) Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління. Київ: УАДУ, 1998. 160 с.

44) Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління. Київ: УАДУ, 1998. 160 с.

45) Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / пер. з англ. К.: Основи, 2000. 198 с.

46) Офіс протидії рейдерству Мін'юсту скоротив строки розгляду

скарг до 45 днів. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/319835-ofis-protivodeystviya-reyderstvu-minyusta-sokratil-sroki-rassmotreniya-zhalob-do-45-dney>

47) Офіс протидії рейдерству підсумовує 2021-й: система захисту права власності ефективно працює. URL: <https://surl.li/sieyna>

48) Пасхавер О. Й. Великий український капітал: взаємовідносини з владою і суспільством. Київ : Дух і літера, 2007. 130 с. ISBN 978-966-378-048-1

49) План відновлення України (Очікувані результати). URL: <https://recovery.gov.ua/>

50) Подольчак Н., Хім М. К. Міжнародні інтегральні показники оцінки ефективності роботи державних службовців у країнах ЄС. Вісник НУ «Львівська політехніка» (Серія «Проблеми економіки та управління»). 2020. №2/8. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/nov/22597/vse-61-72.pdf>. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2020.02.059>

51) Пожуєва Т. О. Міжнародний досвід виникнення рейдерства. Вісник Хмельницького національного університету. 2013. № 3. Т.2. С. 130–134.

52) Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп.; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03>. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf

53) Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. Відомості Верховної Ради України. 2008. № 50-51. ст. 384.

54) Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії рейдерству : Закон України від 12.05.2022 р. № 2255-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 21. ст. 171.

55) Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх

обтяжень : Закон України від 01.07.2004 р. № 1952-IV. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 51. ст. 553.

56) Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 31-32. ст. 263.

57) Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. Офіційний вісник України. 2018. № 55. Ст. 1903.

58) Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки : Указ Президента України від 11 червня 2021 року № 231/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021#Text>

59) Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. Урядовий кур'єр. 2017. № 181.

60) Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

61) Про схвалення Стратегії сприяння залученню приватних інвестицій у сільське господарство на період до 2023 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 липня 2019 р. № 595-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2019-%D1%80#Text>

62) Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 13. ст. 69.

63) Протидія рейдерству - підсумки 2024 року / Міністерство юстиції України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/miniust-protydiia-reiderstvu-pidsumky-2024-roku>

64) Радовська Л. Методи публічного управління для забезпечення стабільності якості освіти в умовах воєнного стану. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування.

2024. № 2 (2). С. 91-97. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-13>.

65) Сабецька Т. І. Механізми протидії рейдерству як складова формування стратегії економічної безпеки підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №8. С. 341-348. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/60.pdf

66) Становлення і розвиток недержавних суб'єктів сектору безпеки України (система безпеки підприємництва) : наукова доповідь. Київ : НІСД, 2011. 85 с.

67) Стащук О., Теслюк С., Кузьмич І. Перспективи використання технології блокчейн у фінансовому секторі. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1562>

68) Таращанська О. Б. Державна протидія рейдерству в корпоративному секторі економіки України. Державне управління: теорія та практика. 2010. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10tobseu.pdf>

69) Угода між Україною та Європейським поліцейським офісом про оперативне та стратегічне співробітництво. URL: <https://surl.li/xhbevх> (дата звернення: 08.10.2024).

70) УЦЄП. На шляху до Єдиного цифрового ринку ЄС: електронна комерція, телекомунікації, довірчі послуги. Київ, 2021. URL: <https://surl.li/orxpst>

71) Федорчак О. В. Критерії вибору оптимального державно-управлінського рішення в умовах невизначеності. Ефективність державного управління. 2012. Вип. 32. С. 236-246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_32_31

72) Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. №№ 40-44. ст. 356.

73) Шемінов, О. Фактори розвитку діджиталізації праці в Україні. Економіка та суспільство. 2024. №70. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-36>

74) Щербина В. С. Публічні й приватні інтереси в господарських

відносинах. Приватне право і підприємництво. 2014. Вип. 13. С. 28-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppip_2014_13_9.

75) Annual report on the activities of the Business Ombudsman Council in Ukraine. 2020. Kyiv : Business Ombudsman Council, 2021. 240 p.

76) Association of Financial and Non-financial Reporting and Corporate Governance of Central and Eastern Europe (AFNR CEE). Raiding in Transition Economies: Challenges and Responses. Warsaw: AFNR CEE Publishing, 2020. 176 p.

77) Auerbach J., Azariadis C. Property Rights, Governance, and Economic Development. Review of Development Economics. 2015. 19 (2). pp. 210–20. DOI: 10.1111/rode.12138

78) Australian Small Business and Family Enterprise Ombudsman Act 2015. URL: <https://surl.li/dljfyz> (date of access: 08.10.2024).

79) Belma D., Yılmaz F. The Effects of Mergers and Acquisitions on Company Performance: An Empirical Analysis in Turkey. International Journal of Economics and Finance. 2019. Vol. 11, № 4. P. 71-82.

80) Black B., Kraakman R., Tarassova A. Russian Privatization and Corporate Governance: What Went Wrong? Stanford Law Review. 1999. Vol. 52. P. 1731-1808. URL: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/41203/wp269.pdf>

81) Blanchard O., Kremer M. Disorganization (January 15, 1997). MIT Department of Economics Working Paper No. 96-30. URL: <https://ssrn.com/abstract=8755>. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.8755>

82) Brancaccio E., Saraceno F. Evolutions and Contradictions in Mainstream Macroeconomics: The Case of Olivier Blanchard. Review of Political Economy. 2017. №29(3). C. 45–359. DOI: <https://doi.org/10.1080/09538259.2017.1330378>

83) Cohen S., Karatzimas S. Public value co-creation and sense of belonging: Evidence from local government annual reports. International Public Management Journal. 2025. P. 1–18. DOI:

<https://doi.org/10.1080/10967494.2025.2479034>

84) Commission Implementing Regulation (EU) 2018/1212 of 3 September 2018 laying down minimum requirements implementing the provisions of Directive 2007/36/EC of the European Parliament and of the Council as regards shareholder identification, the transmission of information and the facilitation of the exercise of shareholders rights. Official Journal of the European Union. 2018. L 223. P. 1-18.

85) Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in the UK. ULR: http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_principles_unlisted_companies_iod_uk_nov2010_en.pdf

86) Designing a National Strategy against Tax Crime: Core Elements and Considerations. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/0e451c90-en>.

87) Directive (EU) 2017/1132 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2017 relating to certain aspects of company law. Official Journal of the European Union. L 169, 30.6.2017, p. 46-127.

88) Dyck A. Privatization and Corporate Governance: Principles, Evidence, and Future Challenges. The World Bank Research Observer. Vol. 16/1 (Spring 2001). C. 59. 8426 c. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/839771468320344891/pdf/766560JRN0WBRO00Box374385B00PUBLIC0.pdf>

89) EBRD. Transition Report 2020-21 : The State Strikes Back (10 November, 2020). London, 2020. ISBN: 978-1-898802-518. URL: <https://surl.li/abmvqp>

90) European Court of Human Rights. Sovtransavto Holding v. Ukraine (Application no. 48553/99). Reports of Judgments and Decisions. Strasbourg: Council of Europe, 2015. pp. 89-126.

91) Farmer D. J. Beyond Public Administration : Contemplating and Nudging Government-in-Context. London : Routledge, 2020. 128 p. ISBN 9781032089225.

92) Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. 5(4). P. 210–233. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>

93) Gans Moore J. *Property Rights in Post-Soviet Russia: Violence, Corruption, and the Demand for Law*. Cambridge: University Printing House, 2017. 20 c. URL: https://bpb-us-e1.wpmucdn.com/sites.northwestern.edu/dist/6/5447/files/2021/03/gansmorse_fm.pdf

94) Green Paper: The EU corporate governance framework. Brussels : European Commission, 2011. 23 p.

95) Green M. B., Cromley R. G. Merger and acquisition fields for large United States cities 1955–1970. *Regional Studies*. 1984. 18(4). P. 291–301. DOI: <https://doi.org/10.1080/09595238400185291>

96) Guriev S., Plekhanov A., Sonin K. Development Based on Commodity Revenues?. *European Bank for Reconstruction and Development*. 2009. P. 76-93. URL: <https://sciencespo.hal.science/hal-03461797v1/document>

97) Hellmann J., Jones G., Kaufmann D. Seize the State, Seize the Day: State Capture and Influence in Transition Economies. *Journal of Comparative Economics*. 2003. 31 (4). P. 751–773. DOI: 10.1016/j.jce.2003.09.006.

98) Hillman A. The transition from socialism: An overview from a political economy perspective. *European Journal of Political Economy*. 1994. Volume 10, Issue 1. P. 191-225. DOI: [https://doi.org/10.1016/0176-2680\(94\)90067-1](https://doi.org/10.1016/0176-2680(94)90067-1). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0176268094900671>

99) Hutchinson C. S., Treščáková D., Berdnikova A. A., Samorodeskii D. S., Lobanov D. I., Semtsiva S. I. Big tech's acquisition challenge to EU merger control. *European Competition Journal*. 2023. 19(2). P. 226–245. DOI: <https://doi.org/10.1080/17441056.2023.2193454>

100) IMF. *Benchmarking Structural Transformation Across the World* / E. Dabla-Norris, A. Thomas, R. Garcia-Verdu, Y. Chen. New York, 2013. 44 pages.

URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp13176.pdf>

101) Industrial Property Law No. 6769 (Turkey). URL: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/01/20170110-9.htm> (date of access: 08.10.2024).

102) Insurance Activities Private Regulation and Supervision Agency (IRSA) of Turkey. URL: <https://surl.li/vfnctm> (date of access: 08.10.2024).

103) International Organization of Securities Commissions. Risks and Challenges of Hostile Takeovers: Research Report. Madrid: IOSCO, 2018. 127 p.

104) Jeong Y. C. K. Hostile Takeovers in Korea: Turning Point or Sticking Point in Policy Direction? *Asia Pacific Law Review*. 2010. 18(1). P. 113–132. DOI: <https://doi.org/10.1080/10192557.2010.11788228>

105) Kireev A. Raiding and the Market for Corporate Control: The Evolution of Strong-Arm Entrepreneurship. *Problems of Economic Transition*. 2007. 50(8). P. 29–45. DOI: <https://doi.org/10.2753/PET1061-1991500802>

106) Lanskoj M., Myles-Primakoff D. Power and Plunder in Putin's Russia. *Journal of Democracy*. 2018. 29 (1). P. 76–85. DOI: 10.1353/jod.2018.0006.

107) Laporta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*. 1998. 54. DOI: 10.1111/0022-1082.00115. URL: <https://surl.li/ndquqm>

108) Levina I., Kisunko G., Marques I., Yakovlev A. Uncertainty as a Factor in Investment Decisions : The Case of the Russian Federation's Regions. Washington : Policy Research Working Paper №7806. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/666331472570249124/txt/WPS7806.txt>

109) Mackle M. Property Rights in Post-Soviet Russia. Violence, Corruption, and the Demand for Law. *Europe-Asia Studies*. 2019. 71:8. P. 1431-1432. DOI: 10.1080/09668136.2019.1664153

110) McMichael P. Land Grabbing as Security Mercantilism in International Relations. *Globalizations*. 2013. 10(1). P. 47–64. DOI: <https://doi.org/10.1080/14747731.2013.760925>

111) Nauro F. The EU Anchor Thesis: Transition from Socialism, the Institutional Vacuum and Membership in the European Union, IZA Discussion Papers. No. 14924, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn. 2021. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/250585/1/dp14924.pdf>

112) North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 152 p.

113) North D., Wallis J., Weingast B. Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History. New York: Cambridge University Press, 2009.

114) OECD. Corporate Governance in Asia: A Comparative Perspective, Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264189300-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/corporate-governance-in-asia_9789264189300-en.html

115) OECD. Data Screening Tools for Competition Investigations. OECD Roundtables on Competition Policy Papers. No. 284. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/4c5bbb9d-en>.

116) OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb.html

117) OECD. Money Laundering Awareness Handbook for Tax Examiners and Tax Auditors, Paris : OECD Publishing, 2009. DOI <https://doi.org/10.1787/9789264081093-en>.

118) OECD. Dividend Tax Fraud: Raising Awareness of Dividend Stripping Schemes. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/70ee934c-en>.

119) OECD. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris, 2023. 79 pages. URL: <https://www.mofa.go.jp/files/100586176.pdf>. DOI:

<https://doi.org/10.1787/81f92357-en>

120) OECD. Methodology for Assessing the Implementation of the G20/OECD Principles of Corporate Governance 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/80996ea9-en>

121) OECD. OECD Corporate Governance Factbook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/6d912314-en>

122) OECD. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>

123) OECD. Methodology for Assessing the Implementation of the G20/OECD Principles of Corporate Governance 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/80996ea9-en>

124) OECD. The interaction between competition and democracy. OECD Roundtables on Competition Policy Papers. No. 316. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/8b3a575f-en>.

125) OECD. The standard and burden of proof in competition law cases. OECD Roundtables on Competition Policy Papers. No. 318. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/0199f63f-en>.

126) OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>

127) OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015. 84 p.

128) Osipian A. L. Predatory Raiding in Russia: Institutions and Property Rights After the Crisis. Journal of Economic Issues. 2012. Vol. 46 (2). P. 469-480. DOI: <https://doi.org/10.2753/JEI0021-3624460222>.

129) Osipian A. The Political Economy of Corporate Raiding in Russia. London : Routledge, 2018. 174 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781351103817>.

130) Owen R., Mason C. Emerging trends in government venture capital policies in smaller peripheral economies: Lessons from Finland, New Zealand, and

Estonia. *Strategic Change*. 2019. Vol. 28 (1). P. 83-93. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2248>.

131) Paneyakh E. Faking Performance Together: Systems of Performance Evaluation in Russian Enforcement Agencies and Production of Bias and Privilege. *Post-Soviet Affairs*. 2014. 30 (2–3). P. 115–136. DOI: 10.1080/1060586X.2013.858525.

132) Polishchuk L. Corporate Social Responsibility or Government Regulation: An Analysis of Institutional Choice. *Problems of Economic Transition*. 2009. 52(8). P. 73–94. DOI: <https://doi.org/10.2753/PET1061-1991520805>

133) Polterovich V. Institutional Trap. *New Palgrave Dictionary of Economics*, 2008. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1751839>

134) Robertson G. Protesting Putinism: The Election Protests of 2011–2012 in Broader Perspective. *Problems of Post-Communism*. 2013. 60 (2). P. 11–23. DOI: 10.2753/PPC1075-8216600202.

135) Rochlitz M. Violent Pressure on Business and the Size of the Informal Economy: Evidence from Russian Regions. *The Informal Economy in Global Perspective* / ed. by A. Polese, C. Williams, I. Horodnic, P. Bejakovic. Cham : Palgrave Macmillan, 2017. P. 173-193. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-40931-3_10.

136) Rochlitz M., Kazun A., Yakovlev A. Property rights in Russia after 2009: from business capture to centralized corruption? *Post-Soviet Affairs*. 2020. 36(5–6). P. 434–450. DOI: <https://doi.org/10.1080/1060586X.2020.1786777>

137) Rochlitz M. Corporate raiding and the role of the state in Russia. *Post-Soviet Affairs*. 2013. 30(2–3). P. 89–114. DOI: <https://doi.org/10.1080/1060586X.2013.856573>

138) Rojansky M. A. Corporate Raiding in Ukraine: Prevention, Defense, and Policy Reform. *Review of Central and East European Law*. 2014. Vol. 39 (3-4). P. 245-289. DOI: <https://doi.org/10.1163/15730352-00000020>.

139) Securities and Exchange Commission v. ArcaEx Holdings, 587 U.S. (2019). United States Reports. Washington, D.C.: U.S. Government Publishing

Office, 2020. Vol. 587. pp. 231-302.

140) Securities Exchange Act of 1934. URL: <https://surl.li/ojhuqz> (date of access: 08.10.2024).

141) Shleifer A., Vishny R. The Grabbing Hand: Government Pathologies and Their Cures. Cambridge: Harvard University Press, 2002. 278 p. ISBN 9780674010147

142) Sinha R. The role of hostile takeovers in corporate governance. Applied Financial Economics. 2004. 14(18). P. 1291–1305. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960310042000280492>

143) Stephens Ch. An evolving role for law and lawyers in development. New York : Worldbank, 2023. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/voices/evolving-role-law-and-lawyers-development>

144) Stiglitz J. Whither Reform? Ten Years of the Transition. World Bank Economic Review. 2016. Vol. 30(S1). P. 45-66. URL: https://business.columbia.edu/sites/default/files-efs/pubfiles/1492/Stiglitz_WhitherReform.pdf

145) Takeovers Panel Guidance Note 12 on Frustrating Actions. URL: <https://surl.li/sfpmtc> (date of access: 08.10.2024).

146) Tax Administration: Digital Resilience in the COVID-19 Environment. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). Paris : OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/2f3cf2fb-en>.

147) The Cadbury Report 1992. URL: <https://surl.li/jvpnfn> (date of access: 08.10.2024).

148) Treisman D. Loans For Shares Revisited. Post-Soviet Affairs. 2010. №26 (3). C. 207–227. DOI: 10.2747/1060-586X.26.3.207.

149) Unal F. The Effects of Law Amendments on Anti-Corruption and Anti-Bribery in Turkey. Lex Mundi World Reports. 2019. P. 1-3.

150) UNCTAD. Investor Protection in Transitional Economies. Geneva: United Nations Publications, 2017. 142 p.

151) Varese F. The Russian Mafia: Private Protection in a New Market

Economy. Oxford: Oxford University Press, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1093/019829736X.001.0001>

152) Vasileva A. Trapped in Informality: The Big Role of Small Firms in Russia's Statist-patrimonial Capitalism. *New Political Economy*. 2017. 23(3). P. 314–330. DOI: <https://doi.org/10.1080/13563467.2017.1349090>

153) Washington M., Patterson K. D. W. Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport Management Review*. 2010. 14(1). P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.06.003>

154) WEF. Accelerating Digital Transformation for Long Term Growth. 2024. URL: <https://initiatives.weforum.org/digital-transformation/home>

155) Williams Act (Securities Disclosure Act of 1968). URL: <https://surl.li/hldcjg> (date of access: 08.10.2024).

156) World Bank. Transition to Market: Property Transformations in Post-Socialist Economies. Washington, D.C.: World Bank Publications, 2012. 245 p.

157) Xu Y. Political economy of land grabbing inside China involving foreign investors. *Third World Quarterly*. 2018. 39(11). P. 2069–2084. DOI: <https://doi.org/10.1080/01436597.2018.1447372>

158) Yukawa T., Hidaka K., Kushima K. Coups and framing: how do militaries justify the illegal seizure of power? *Democratization*. 2020. 27(5). P. 816–835. DOI: <https://doi.org/10.1080/13510347.2020.1740207>

ДОДАТКИ

Додаток А

Список публікацій здобувача за темою дисертаційного дослідження

Наукові праці, у фахових виданнях:

- 1) Кузьменко Т. М. Публічно-управлінські механізми боротьби з рейдерством для періоду післявоєнного відновлення України і реформ: інтеграція міжнародного досвіду в українських реаліях. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С.497–517. DOI : <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-34>. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/25966/23299>
- 2) Кузьменко Т.М. Сутність та класифікація механізмів публічного управління протидією рейдерству. *Науковий вісник: державне управління*. 2022. № 1. С. 61–73. DOI [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2022-1\(11\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2022-1(11)). URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/download/215/237/703>
- 3) Кузьменко Т.М. Сучасний стан наукових розробок щодо публічного управління протидією рейдерству / Величко Л.Ю., Кузьменко Т.М. *Актуальні проблеми державного управління*. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2021. № 1. С.68-74. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/19399>. DOI : <https://doi.org/10.34213/ap.21.01.07>.
- 4) Кузьменко Т. М. Формування адаптивної інтегрованої системи протидії рейдерству в умовах післявоєнного відновлення України: принципи, архітектура та механізми незворотності трансформацій. *Наукові перспективи*. 2025. №4 (58). С. 278-294. DOI [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-278-294](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-278-294).
- 5) Kuzmenko T. Priority areas and means of public administration countering raiding. PNAP: Scientific Journal of Polonia University Peridyk Naukowy Akademii Polonijnej. 2023. T. 58. № 3. P. 257–262.

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: виконано узагальнення базової літератури для

проведення цього теоретичного дослідження в цілому, формальний аналіз, підготовка вступу та висновків.

Внесок Величко Л.Ю.: загальне керівництво і вибір методології.

Інші публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6) Кузьменко Т.М. Проблеми зі забезпеченням протидії рейдерству. Актуальні питання розвитку світової економіки та міжнародного співробітництва : Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий розвиток та інновації у післявоєнний час», 01–28 лютого 2022 р. Харків: Вид-во ХНУМГ, 2022. С. 107–108.

7) Кузьменко Т. М. Сутність поняття «рейдерство» : «Економічні читання»: матеріали І-ої міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна, 19 лютого 2021 р. Харків: Вид-во ХНАУ, 2021. С. 10–14.

8) Кузьменко Т.М. Ризики поширення рейдерства. Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору / Величко Л.Ю., **Кузьменко Т.М.**: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні питання сучасної економічної науки», 24 березня 2021 р. Полтава: Вид-во ПДАУ, 2021. С. 14–15.

9) Кузьменко Т.М. Методи протидії рейдерству. Перспективи розвитку територій: теорія і практика: матеріали V міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Перспективи розвитку територій: теорія і практика», 18–19 листопада 2021 р. Харків: Вид-во ХНУМГ, 2021. С. 165–166. URL: <https://surl.li/bxscen>

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: виконано узагальнення базової літератури для проведення цього теоретичного дослідження в цілому, формальний аналіз, підготовка вступу та висновків.

Внесок Величко Л.Ю.: загальне керівництво.

Довідки про впровадження

- 1) Довідка Лозівської міської ради Харківської області №02-13-12/955
від 30.04.2025;

2) Довідка Зачепилівської селищної ради Харківської області
№1395/03.01-25 від 23.04.2025.

Науково-теоретичі пояснення сутності і прояву рейдерства у сучасному суспільстві

Таблиця В1. – Типологія рейдерства як об'єкта публічної політики

Критерій класифікації	Типи рейдерства	Характеристика	Специфіка механізмів реалізації публічної політики
За ступенем легітимності методів	Біле рейдерство	Використання законних механізмів поглинання компаній із використанням прогалин у законодавстві	Політичні ініціативи з удосконалення корпоративного законодавства; формування політичного консенсусу навколо кращих практик корпоративного управління; політика антимонопольного регулювання
	Сіре рейдерство	Використання правових колізій, маніпуляцій із процедурами, підкуп посадових осіб	Політика гармонізації законодавства; формування політичного курсу на підвищення прозорості адміністративних процедур; антикорупційна політика
	Чорне рейдерство	Відверто кримінальні методи: фальсифікація документів, силове захоплення, кіберзлочини	Кримінально-правова політика; політичні рішення щодо посилення відповідальності; створення спеціалізованих підрозділів у правоохоронних органах
За способом захоплення об'єкта	Акціонерне рейдерство	Маніпуляції з цінними паперами, атаки через механізми корпоративного управління	Політика регулювання фондового ринку; політичні механізми захисту прав акціонерів; політика розкриття інформації
	Майнове рейдерство	Захоплення матеріальних активів через фальсифікацію правовстановлюючих документів	Політичні ініціативи з удосконалення системи реєстрації прав на нерухомість; політика захисту державних реєстрів; політика нотаріального контролю
	Кредитне рейдерство	Використання механізмів заборгованості та банкрутства	Політика регулювання процедур банкрутства; політичні механізми фінансового моніторингу; політика санації підприємств
	Інтелектуальне рейдерство	Незаконне привласнення об'єктів інтелектуальної власності	Політика захисту прав інтелектуальної власності; політичні рішення щодо спеціалізованих судів; політика міжнародного співробітництва
За масштабом впливу	Локальне рейдерство	Атаки на окремі підприємства без системного характеру	Реактивні політичні механізми захисту; політика медіації; політичні програми правової допомоги підприємцям
	Галузеве рейдерство	Системні атаки на підприємства певної галузі з метою монополізації	Галузева політика регулювання; антимонопольна політика; секторальні політичні програми захисту
	Транснаціональне рейдерство	Захоплення активів з використанням транскордонних схем	Політика міжнародного співробітництва; політика гармонізації законодавства; спільні політичні ініціативи з розслідування
За технологічним рівнем	Традиційне рейдерство	Використання класичних методів захоплення бізнесу	Політичні рішення з удосконалення процедур контролю;

		(підкуп, фальсифікація документів)	антикорупційна політика; політика посилення відповідальності
	Цифрове рейдерство	Використання інформаційних технологій, атаки на електронні реєстри, кібератаки	Політика цифрової безпеки; політичні механізми захисту інформаційних систем; політика впровадження блокчейн-технологій у реєстри
	Гібридне рейдерство	Комплексне використання традиційних і цифрових методів, а також інформаційно-психологічного впливу	Інтегровані політичні механізми протидії; мультидисциплінарні політичні підходи; політичні системи раннього виявлення загроз

**Джерело: розроблено авторкою на основі [82; 65; 7; 115; 125; 106].*

Таблиця В2. – Еволюція механізмів публічної політики у сфері протидії рейдерству

Історичний період	Домінуючі механізми протидії рейдерству	Інституційне забезпечення	Ефективність та обмеження	Країни-лідери імплементації
Кінець XIX ст.– початок XX ст.	Базове антимонопольне законодавство; регулювання процесів створення і функціонування корпорацій; перші механізми захисту прав акціонерів	Суди загальної юрисдикції; перші регуляторні органи у сфері корпоративного права	Обмежена ефективність через фрагментарність регулювання та недостатню інституційну спроможність	США, Великобританія, Німеччина, Франція
1930-1960-ті рр.	Спеціалізоване законодавство щодо цінних паперів; механізми розкриття інформації; регулювання процедур злиття і поглинання; захист прав міноритарних акціонерів	Спеціалізовані регуляторні органи (SEC у США, аналогічні структури в інших країнах); фондові біржі з функціями саморегулювання	Підвищення ефективності в розвинених країнах; формування превентивних механізмів; обмеження в частині транскордонних операцій	США, Великобританія, Канада, Австралія
1970-1990-ті рр.	Комплексне корпоративне законодавство; міжнародна гармонізація правил корпоративного управління; розвиток інституту медіації в корпоративних спорах	Спеціалізовані суди з корпоративних спорів; міжнародні організації (OECD, IOSCO); саморегулювні організації бізнесу	Висока ефективність у розвинених країнах; обмежений вплив на нові форми рейдерства в країнах із перехідною економікою	Країни ЄС, Японія, Сінгапур, Південна Корея
2000-2010-ті рр.	Спеціалізоване антирейдерське законодавство; цифровізація реєстрів прав власності; кримінально-правові механізми протидії; розвиток інституту бізнес-омбудсмена	Антирейдерські комісії; спеціалізовані підрозділи в правоохоронних органах; інститути бізнес-омбудсмена; міжнародні мережі співпраці	Середня ефективність; адаптація до нових форм рейдерства; обмеження через корупцію та інституційну слабкість у деяких країнах	Країни Східної Європи, Балтії, Грузія, Україна
2010-ті – дотепер	Інтегровані цифрові механізми захисту прав власності; блокчейн-технології в державних реєстрах; міжнародна координація протидії; розвиток механізмів корпоративної медіації	Цифрові платформи захисту прав власності; інтегровані системи реєстрів; міжнародні механізми координації (Європол,	Висока ефективність у країнах із розвинутою цифровою інфраструктурою; інноваційні підходи до протидії новим	Естонія, Сінгапур, ОАЕ, Швеція, Нідерланди

Історичний період	Домінуючі механізми протидії рейдерству	Інституційне забезпечення	Ефективність та обмеження	Країни-лідери імплементації
	та компліансу	Євроюст); публічно-приватні партнерства у сфері протидії	формам рейдерства	

**Джерело: розроблено авторкою на основі [119; 6; 38; 97; 157].*

Таблиця В3. – Системні наслідки рейдерства для різних сфер суспільного життя

Сфера впливу	Безпосередні наслідки	Довгострокові системні ефекти	Пріоритетні механізми публічно-управлінського реагування
Економічна сфера	Втрата ефективних власників бізнесу; дезорганізація виробничих процесів; вивід активів у тіньовий сектор; негативний вплив на інвестиційний клімат	Зниження темпів економічного зростання; деформація ринкових механізмів; монополізація ринків; зростання транзакційних витрат в економіці; скорочення інвестицій	Економічні та адміністративні стимули для легалізації бізнесу; розвиток інфраструктури захисту прав власності; антимонопольна політика; програми залучення інвестицій з механізмами захисту інвесторів
Соціальна сфера	Втрата робочих місць; зниження соціальних гарантій працівників захоплених підприємств; дестабілізація соціального становища в регіонах; зростання соціальної напруги	Недовіра до інститутів захисту прав власності; деформація соціальних норм і цінностей; поширення правового нігілізму; зниження соціальної відповідальності бізнесу	Програми соціального захисту працівників підприємств, що стали об'єктами рейдерських атак; інформаційно-просвітницькі кампанії; стимулювання соціальної відповідальності бізнесу; розвиток інститутів громадянського суспільства
Політична сфера	Корупція в органах влади; використання адміністративного ресурсу в рейдерських схемах; дискредитація органів державної влади	Делегітимація політичних інститутів; зростання недовіри до влади; зниження якості державного управління; політична нестабільність	Антикорупційна політика; підвищення прозорості діяльності органів влади; розвиток механізмів громадського контролю; деполітизація економічної сфери
Правова сфера	Порушення принципу верховенства права; вибірковість правозастосування; деформація судової практики	Системні дисфункції правової системи; недовіра до судів; правовий нігілізм; деформація правосвідомості	Судова реформа; підвищення незалежності судів; розвиток спеціалізованих судових інституцій; удосконалення процесуального законодавства; цифровізація судочинства
Безпекова сфера	Загрози критичній інфраструктурі; ризики для стратегічних підприємств; вплив на обороноздатність; контроль над стратегічними ресурсами	Системні загрози національній безпеці; підриг економічного суверенітету; посилення зовнішніх залежностей; вразливість стратегічних галузей	Спеціальні режими захисту об'єктів критичної інфраструктури; інтеграція антирейдерських механізмів у систему забезпечення національної безпеки; стратегічне планування захисту критично важливих активів
Інформаційна сфера	Маніпулювання корпоративною інформацією;	Зниження довіри до інформаційних систем держави; поширення	Розвиток систем кібербезпеки; удосконалення захисту

Сфера впливу	Безпосередні наслідки	Довгострокові системні ефекти	Пріоритетні механізми публічно-управлінського реагування
	несанкціонований доступ до баз даних та реєстрів; інформаційні атаки на репутацію компаній	дезінформації; інформаційна асиметрія на ринках; прогалини в системі захисту даних	державних інформаційних ресурсів; регулювання інформаційного обміну в корпоративному секторі; протидія інформаційним маніпуляціям

**Джерело: розроблено авторкою.*

Методологічні аспекти дослідження і функціонування механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству

Таблиця Г1 – Етапи функціонування механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству

Етап	Сутність та зміст	Суб'єкти реалізації	Результати та взаємозв'язки з іншими етапами
Аналіз та моніторинг ситуації у сфері рейдерства	Систематичний збір, обробка та аналіз інформації про стан та динаміку рейдерської активності, виявлення нових форм і методів рейдерства, оцінка ефективності існуючих механізмів протидії, визначення ключових проблем та викликів у цій сфері	Аналітичні підрозділи органів державної влади; спеціалізовані антирейдерські інституції; наукові установи; бізнес-асоціації; громадські організації; міжнародні організації	Формування інформаційної бази для розробки та коригування державної політики у сфері протидії рейдерству; виявлення тенденцій і закономірностей у сфері рейдерства; оцінка ефективності існуючих механізмів; ідентифікація проблем та потреб у сфері протидії рейдерству
Розробка та коригування державної політики у сфері протидії рейдерству	Визначення стратегічних цілей, завдань і пріоритетів державної політики у сфері протидії рейдерству; розробка концептуальних документів, стратегій, програм; формування нормативно-правової бази; планування ресурсного забезпечення антирейдерських заходів	Органи законодавчої влади; центральні органи виконавчої влади; консультативно-дорадчі органи; експертні групи; міжнародні організації; бізнес-асоціації; громадські організації	Формування стратегічного бачення та нормативно-правової основи для протидії рейдерству; визначення цілей, завдань та інструментів реалізації державної політики; встановлення критеріїв та індикаторів оцінки ефективності; координація діяльності різних суб'єктів антирейдерської політики
Інституційне забезпечення реалізації антирейдерської політики	Формування інституційної інфраструктури протидії рейдерству; розподіл повноважень і відповідальності між різними органами влади; створення спеціалізованих антирейдерських інституцій; встановлення механізмів координації та взаємодії; розвиток інституцій громадянського суспільства у сфері захисту прав власності	Органи законодавчої та виконавчої влади; судові органи; правоохоронні органи; спеціалізовані антирейдерські інституції; бізнес-асоціації; громадські організації	Створення інституційної основи для реалізації державної політики у сфері протидії рейдерству; забезпечення координації та взаємодії різних суб'єктів; формування дієвих механізмів контролю та відповідальності; розвиток партнерських відносин між державою, бізнесом та громадянським суспільством
Реалізація практичних антирейдерських заходів	Впровадження конкретних правових, організаційних, інформаційних, економічних та	Органи виконавчої влади; правоохоронні органи; судові органи; спеціалізовані	Безпосереднє впровадження механізмів протидії рейдерству; зниження рівня

Етап	Сутність та зміст	Суб'єкти реалізації	Результати та взаємозв'язки з іншими етапами
	соціокультурних інструментів протидії рейдерству; здійснення контрольно-наглядових функцій; проведення превентивних заходів; реагування на виявлені випадки рейдерства; забезпечення захисту прав постраждалих від рейдерських атак	антирейдерські інституції; бізнес-структури; громадські організації	рейдерської активності; забезпечення захисту прав власності; формування практики застосування антирейдерського законодавства; накопичення досвіду протидії різним формам рейдерства
Оцінка ефективності та коригування механізмів протидії рейдерству	Систематичний аналіз результатів реалізації антирейдерських заходів; оцінка досягнення поставлених цілей і завдань; виявлення проблем та недоліків існуючих механізмів; розробка рекомендацій щодо їх удосконалення; впровадження необхідних змін і коригувань	Органи державної влади; незалежні експертні організації; наукові установи; міжнародні організації; бізнес-асоціації; громадські організації	Визначення ефективності реалізованих заходів; ідентифікація проблем та недоліків існуючих механізмів; формування рекомендацій щодо вдосконалення державної політики; забезпечення зворотного зв'язку для корегування наступних циклів антирейдерської політики

**Джерело: розроблено авторкою на основі [157; 99; 138; 158].*

Таблиця Г2. – Методологічні підходи до дослідження механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству

Методологічний підхід	Сутність та зміст	Потенціал застосування для дослідження механізмів протидії рейдерству	Обмеження та особливості застосування
Системний підхід	Розгляд об'єкта дослідження як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем для досягнення певних цілей	Дозволяє комплексно аналізувати структуру та функціонування механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству, виявляти взаємозв'язки між різними компонентами, досліджувати взаємодію цих механізмів з іншими системами публічного управління та соціально-економічним середовищем	Складність урахування всіх взаємозв'язків та взаємовпливів у системі протидії рейдерству; необхідність значного обсягу інформації для системного аналізу; ризик надмірного узагальнення та спрощення при моделюванні складних систем
Інституційний підхід	Аналіз формальних і неформальних інститутів, їх впливу на поведінку суб'єктів економічних та управлінських відносин, а також процесів інституційних змін і їх наслідків для суспільного розвитку	Дозволяє досліджувати інституційну архітектуру системи протидії рейдерству, аналізувати ефективність формальних і неформальних інститутів захисту прав власності, виявляти інституційні дисфункції та розробляти стратегії інституційних трансформацій для підвищення ефективності антирейдерської політики	Складність вимірювання впливу неформальних інститутів; тривалий характер інституційних змін, що ускладнює оцінку їх ефективності в короткостроковій перспективі; необхідність урахування історичної траєкторії розвитку інститутів (path dependency)
Неоінституційний підхід	Розширення традиційного інституційного аналізу за рахунок включення економічних аспектів, зокрема аналізу транзакційних витрат, прав власності, контрактних відносин, а також проблем інформаційної асиметрії та опортуністичної поведінки	Дозволяє аналізувати економічні аспекти рейдерства та механізмів протидії йому, зокрема транзакційні витрати захисту прав власності, економічні стимули та мотивації різних суб'єктів, проблеми інформаційної асиметрії на ринку корпоративного контролю, а також розробляти економічно ефективні механізми протидії рейдерству	Фокусування переважно на економічних аспектах, що може призводити до недооцінки політичних, соціальних і культурних факторів; складність емпіричної верифікації теоретичних моделей; ризик надмірного спрощення мотивації та поведінки суб'єктів
Процесний підхід	Розгляд управлінської діяльності як сукупності взаємопов'язаних процесів, що забезпечують трансформацію вхідних ресурсів у результати відповідно до	Дозволяє аналізувати динамічні аспекти функціонування механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству, досліджувати процеси прийняття й реалізації управлінських рішень,	Складність виокремлення та опису всіх процесів у сфері протидії рейдерству; труднощі з визначенням показників ефективності для деяких процесів; необхідність значного

Методологічний підхід	Сутність та зміст	Потенціал застосування для дослідження механізмів протидії рейдерству	Обмеження та особливості застосування
	поставлених цілей, з фокусом на оптимізації та підвищенні ефективності цих процесів	виявляти проблеми та вузькі місця в управлінських процесах, розробляти рекомендації щодо їх оптимізації	обсягу емпіричних даних для аналізу процесів
Синергетичний підхід	Вивчення самоорганізації складних систем, процесів виникнення нових якостей та властивостей внаслідок взаємодії елементів системи, а також механізмів переходу системи від хаосу до порядку і навпаки	Дозволяє досліджувати процеси самоорганізації та саморегуляції в системі протидії рейдерству, аналізувати ефекти синергії від взаємодії різних суб'єктів антирейдерської політики, прогнозувати можливі сценарії розвитку системи в умовах нестабільності й невизначеності, характерних для післявоєнного періоду	Складність математичного моделювання синергетичних процесів у соціальних системах; висока залежність результатів від початкових умов і параметрів моделі; обмежені можливості практичного застосування теоретичних розробок
Мережевий підхід	Аналіз публічного управління через призму мереж взаємодії різних акторів (державних, приватних, громадських), їх формальних і неформальних зв'язків, механізмів координації та співпраці для досягнення спільних цілей	Дозволяє досліджувати мережі взаємодії різних суб'єктів антирейдерської політики, аналізувати формальні й неформальні зв'язки між ними, виявляти центри впливу та прийняття рішень, розробляти механізми мережевої координації та співпраці для підвищення ефективності протидії рейдерству	Складність емпіричного дослідження неформальних зв'язків і відносин; проблеми з визначенням меж мереж та включенням / виключенням акторів; недостатня розробленість методів кількісної оцінки ефективності мережевих взаємодій

Таблиця ГЗ. – Методи дослідження механізмів реалізації публічної політики у сфері протидії рейдерству

Група методів	Конкретні методи	Сутність та зміст	Специфіка застосування для дослідження механізмів протидії рейдерству
Теоретичні методи	Аналіз та синтез	Розкладання об'єкта дослідження на складові частини для їх детального вивчення (аналіз) та подальше об'єднання цих частин у єдине ціле на основі виявлених взаємозв'язків (синтез)	Дозволяє розкласти механізми публічного управління у сфері протидії рейдерству на структурні компоненти, вивчити кожен із них окремо, а потім синтезувати цілісне розуміння цих механізмів на основі виявлених взаємозв'язків і взаємозалежностей
	Індукція та дедукція	Рух пізнання від конкретних фактів до загальних закономірностей (індукція) та від загальних положень до конкретних висновків (дедукція)	Дозволяє на основі аналізу конкретних випадків рейдерства та протидії їм виявити загальні закономірності функціонування механізмів публічного управління в цій сфері (індукція), а також застосувати загальні теоретичні положення про публічне управління для розробки конкретних механізмів протидії рейдерству (дедукція)
	Абстрагування та конкретизація	Відволікання від неістотних властивостей об'єкта дослідження та зосередження на суттєвих характеристиках (абстрагування) та перехід від загальних абстрактних понять до конкретних проявів досліджуваного явища (конкретизація)	Дозволяє виокремити суттєві характеристики механізмів публічного управління у сфері протидії рейдерству, абстрагуючись від їх конкретних проявів у різних контекстах, а потім конкретизувати ці абстрактні моделі для розробки практичних рекомендацій
	Системний аналіз	Дослідження об'єкта як системи взаємопов'язаних елементів, що функціонують для досягнення певних цілей, з фокусом на структурі, функціях, входах, виходах та зворотних зв'язках	Дозволяє аналізувати механізми публічного управління у сфері протидії рейдерству як складну систему, виявляти взаємозв'язки між різними компонентами, досліджувати функціональні аспекти цієї системи, а також її взаємодію з зовнішнім середовищем
	Інституційний аналіз	Дослідження формальних та неформальних інститутів, їх структури, функцій, взаємодії і впливу на поведінку суб'єктів	Дозволяє аналізувати інституційну архітектуру системи протидії рейдерству, виявляти інституційні дисфункції, досліджувати процеси інституційних змін та їх вплив на ефективність антирейдерської політики
	Порівняльний аналіз	Виявлення спільних та відмінних рис у досліджуваних об'єктах або явищах шляхом їх зіставлення	Дозволяє порівнювати механізми публічного управління у сфері протидії рейдерству в різних країнах, регіонах, галузях, а також у різні історичні періоди, виявляти кращі практики й можливості їх

Група методів	Конкретні методи	Сутність та зміст	Специфіка застосування для дослідження механізмів протидії рейдерству
			адаптації до українських реалій
Емпіричні методи	Статистичний аналіз	Збір, обробка та аналіз кількісних даних з метою виявлення закономірностей, тенденцій, кореляцій та причинно-наслідкових зв'язків	Дозволяє аналізувати статистичні дані щодо випадків рейдерства, їх географічного та галузевого розподілу, динаміки рейдерської активності, ефективності антирейдерських заходів, а також виявляти кореляції між рейдерською активністю та різними соціально-економічними факторами
	Експертне опитування	Збір та аналіз думок, оцінок та рекомендацій експертів у досліджуваній сфері	Дозволяє отримати професійні оцінки щодо ефективності механізмів протидії рейдерству, основних проблем та викликів у цій сфері, а також рекомендації щодо вдосконалення антирейдерської політики від фахівців із різних сфер – державного управління, права, економіки, безпеки
	Кейс-стаді	Глибинне вивчення окремих випадків або ситуацій з метою виявлення причинно-наслідкових зв'язків, механізмів функціонування та факторів впливу	Дозволяє детально аналізувати конкретні випадки рейдерських атак та протидії їм, включаючи стратегії й тактики рейдерів, реакцію об'єктів атаки, дії органів влади та інших суб'єктів, що дає глибинне розуміння механізмів рейдерства й ефективності різних антирейдерських заходів
	Контент-аналіз	Систематичний аналіз змісту текстових та інших інформаційних матеріалів з метою виявлення певних закономірностей, тенденцій та смислів	Дозволяє аналізувати законодавчі акти, стратегічні документи, звіти, публікації у ЗМІ, наукові праці й інші джерела з питань рейдерства та протидії йому, виявляти ключові концепції, підходи, аргументи та тренди в цій сфері
	Фокус-групи та глибинні інтерв'ю	Якісні методи збору даних, що передбачають групове (фокус-групи) або індивідуальне (глибинні інтерв'ю) обговорення досліджуваної проблематики з респондентами	Дозволяють отримати глибинне розуміння сприйняття проблеми рейдерства різними стейкхолдерами, їх оцінок ефективності існуючих механізмів протидії, а також очікувань і рекомендацій щодо вдосконалення антирейдерської політики
Спеціальні методи	SWOT-аналіз	Метод стратегічного планування, що передбачає виявлення сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) для досліджуваного об'єкта	Дозволяє аналізувати сильні та слабкі сторони існуючих механізмів протидії рейдерству, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, для розробки стратегічних рекомендацій щодо вдосконалення антирейдерської політики
	GAP-аналіз	Метод аналізу розривів між бажаним (цільовим) та фактичним станом об'єкта дослідження	Дозволяє виявляти розриви між цілями антирейдерської політики та фактичними результатами її реалізації, а також розробляти заходи для подолання цих розривів

Група методів	Конкретні методи	Сутність та зміст	Специфіка застосування для дослідження механізмів протидії рейдерству
	Сценарний аналіз	Метод прогнозування, що передбачає розробку різних сценаріїв розвитку досліджуваного об'єкта або явища в майбутньому залежно від певних факторів та умов	Дозволяє розробляти різні сценарії розвитку ситуації у сфері рейдерства та протидії йому залежно від різних факторів – політичних, економічних, соціальних, технологічних, а також оцінювати ймовірність і наслідки кожного сценарію
	Бенчмаркінг	Метод порівняльного аналізу ефективності різних суб'єктів або процесів з метою виявлення кращих практик та їх упровадження	Дозволяє порівнювати ефективність механізмів протидії рейдерству в різних країнах, регіонах, галузях, виявляти кращі практики й розробляти рекомендації щодо їх адаптації та впровадження в українських реаліях
	Форсайт	Метод прогнозування майбутнього, що поєднує експертні оцінки, сценарний аналіз, технологічні тренди та інші підходи для формування довгострокового бачення розвитку досліджуваної сфери	Дозволяє розробляти довгострокове бачення розвитку механізмів протидії рейдерству з урахуванням соціально-економічних, технологічних, політичних та інших тенденцій, а також формувати стратегічні пріоритети антирейдерської політики

*Джерело: розроблено авторкою на основі [95, С. 61; 153; 157].

Таблиця Д1. – Порівняльний аналіз концептуальних моделей протидії рейдерству та їх інституційних архітектур

Характеристика	Радянська патерналістська модель	Транзитивна (пострадянська) модель	Європейська регуляторна модель	Цифрова парадигма
Базова ідеологія	Державний патерналізм, монополія державної власності, колективістська етика	Неоліберальна риторика з декларативним захистом приватної власності при фактичному домінуванні «права сильного»	Правова держава, баланс інтересів, культура корпоративного управління, ринкова етика	Транспарентність, цифровий суверенітет, інформаційна демократія, мережеве суспільство
Основні механізми захисту	Адміністративно-командні методи, кримінальне переслідування, ідеологічний контроль, відомчий нагляд	Силові методи, неформальні зв'язки, корупційні схеми захисту, використання правових механізмів у неправових цілях	Правові механізми, регуляторні інструменти, корпоративні практики захисту, незалежний арбітраж, громадський контроль	Цифрові реєстри, блокчейн, смарт-контракти, аналітика даних, системи моніторингу, криптографічний захист, цифрова ідентифікація
Організаційна структура	Централізована вертикальна ієрархія з монополією влади, партійно-державний контроль, система номенклатури	Фрагментована структура з формальними та неформальними центрами влади, симбіоз державних органів із фінансово-промисловими групами	Чіткий розподіл повноважень між різними органами з механізмами стримувань та противаг, незалежна судова система, саморегулювні організації	Адаптивна мережева структура з горизонтальними зв'язками та проєктним підходом, гнучкі командні структури, багаторівнева архітектура з розподіленими центрами прийняття рішень
Інформаційна архітектура	Закрита інформаційна система з монополією держави на інформацію, секретність як принцип, обмежений доступ до даних	Фрагментовані бази даних з обмеженим доступом та низьким рівнем інтеграції, контроль над інформацією як джерело влади	Розвинені електронні реєстри з підвищеним рівнем прозорості та доступності, система публічного розкриття інформації, стандартизація даних	Інтегрована екосистема цифрових сервісів із повною прозорістю та автоматизованою аналітикою, відкриті API, токенизація активів, цифрові сліди транзакцій
Роль держави	Монопольний суб'єкт управління власністю, прямий контроль над усіма значущими активами	Неефективний арбітр із високим рівнем корупції, інструмент для перерозподілу власності в інтересах впливових груп	Ефективний регулятор із чіткими правилами гри, арбітр у конфліктах, гарант виконання контрактів	Платформа для взаємодії, гарант цифрових прав, оператор технологічної інфраструктури, архітектор цифрових екосистем
Інформаційна асиметрія	Надзвичайно висока, монополія держави на інформацію, відсутність механізмів	Висока, непрозорість реєстрів та процедур, маніпуляції з інформацією як	Середня, з поступовим підвищенням прозорості через	Мінімальна, з прозорими реєстрами, відкритими даними та автоматизованою

Характеристика	Радянська патерналістська модель	Транзитивна (пострадянська) модель	Європейська регуляторна модель	Цифрова парадигма
	розкриття інформації	інструмент рейдерства	регуляторні вимоги та ринкові механізми	аналітикою, технологічними гарантіями достовірності інформації
Технологічна основа	Паперовий документообіг, фізичний контроль, ручні процеси обліку та перевірки	Початкова комп'ютеризація, електронні бази даних без належної інтеграції та захисту, вразливі до маніпуляцій	Розвинені електронні системи управління та контролю, цифрові підписи, захищені бази даних, системи розкриття інформації	Блокчейн, штучний інтелект, аналітика великих даних, інтернет речей, квантова криптографія, біометрична ідентифікація, цифрові двійники активів
Превалюючі форми рейдерства	Адміністративне «рейдерство» через доступ до владних ресурсів, номенклатурний перерозподіл активів	«Силове» рейдерство, фальсифікація документів, корупційні схеми, маніпуляції з банкрутством, «чорне» рейдерство	«Юридичне» рейдерство, корпоративні конфлікти, маніпуляції з міноритарними пакетами акцій, недружні поглинання через ринкові механізми	Цифрове рейдерство, кібератаки на реєстри, маніпуляції з даними, соціальна інженерія, атаки на цифрову інфраструктуру, криптографічні вразливості
Швидкість реагування	Вкрай низька, через бюрократичні процедури, багаторівневі узгодження, централізоване прийняття рішень	Низька, через недосконалість правових механізмів, корупцію, відсутність чітких процедур	Середня до високої, з поступовим підвищенням ефективності через удосконалення процедур та технологій	Надзвичайно висока, з автоматизацією процесів моніторингу та реагування в режимі реального часу, превентивними алгоритмами, предиктивною аналітикою
Адаптивність	Мінімальна, ригідна система з повільними змінами, нездатність до швидкої трансформації	Хаотична, реактивна адаптація без системного підходу, «латання дір» замість структурних реформ	Середня до високої, з еволюційним розвитком механізмів, базованим на аналізі практики та консенсусних рішеннях	Максимальна, з постійним удосконаленням на основі аналізу даних, гнучкими механізмами адаптації, самонавчальними алгоритмами

**Джерело: розроблено авторкою.*

Таблиці щодо планування розвитку інституційної архітектури протидії рейдерству

Таблиця Е1. – Матриця сценарного планування розвитку інституційної архітектури протидії рейдерству в умовах воєнної та післявоєнної невизначеності

Сценарій	Ключові параметри	Стратегічні пріоритети	Інституційні трансформації	Часові рамки
Оптимістичний (швидка перемога та масштабне відновлення)	– перемога України у 2026 році – масштабний аналог «Плану Маршалла» для України з боку Європи – прискорена євроінтеграція – високий рівень міжнародної підтримки	– швидке створення нової інституційної архітектури – повномасштабна цифрова трансформація – гармонізація з нормами ЄС – створення спеціальних механізмів захисту інвестицій	– упровадження інтегрованої цифрової платформи – розвиток інституту бізнес-омбудсмена – інтеграція з європейськими безпековими мережами	1-3 роки
Базовий (поступова деокупація та відбудова)	– поступова деокупація територій до 2030-2032 рр. – поступове відновлення – повільна, але стабільна євроінтеграція – помірна міжнародна підтримка	– поетапне впровадження нових інституцій – пріоритетна цифровізація критичних процесів – поступова гармонізація законодавства – залучення приватних інвестицій	– посилення ролі офісу протидії рейдерству – модульне впровадження цифрової платформи – розвиток саморегулювальних організацій – секторальна співпраця з ЄС	3-5 років
Сповільнений (затяжна війна та обмежені ресурси)	– затяжний конфлікт низької інтенсивності й розгортання Третьої світової війни з епіцентром в Азії – обмежені ресурси для відновлення – дуже уповільнена євроінтеграція – фрагментована міжнародна підтримка	– фокус на критичних функціях і процесах – інтенсивне залучення громадянського суспільства – точкова цифровізація – боротьба з корупцією	– створення міжвідомчої координаційної ради – упровадження цифрових інструментів раннього виявлення загроз – посилення ролі бізнес-асоціацій – розвиток альтернативних механізмів вирішення спорів	5-7 років
Кризовий (тривала окупація та економічна нестабільність)	– значна частина території під окупацією – економічна криза – політична нестабільність – обмежена міжнародна підтримка	– збереження базової функціональності – децентралізовані механізми захисту – фокус на превентивних заходах – антикризове управління	– посилення ролі регіональних центрів – розвиток механізмів громадського контролю – створення мережі антикризових центрів – упровадження резервних механізмів захисту	7-10 років

*Джерело: розроблено авторкою.

Таблиця Е2. – Модель цифрової екосистеми протидії рейдерству

Ком-понент	Технологічна основа	Функціонал	Переваги	Механізми забезпечення стійкості	Інтеграція з існуючими системами
Блокчейн-реєстр прав власності	– private blockchain (hyperledger fabric) – смарт-контракти – цифрові підписи	– незмінність історії транзакцій – автоматизація передачі прав – прозора історія власності – захист від підробок	– неможливість маніпуляцій із даними – уникнення «людського фактора» – зниження транзакційних витрат – повна прозорість	– розподілене зберігання даних – множинна валідація транзакцій – криптографічний захист – резервне копіювання	– державний реєстр речових прав – єдиний державний реєстр юридичних осіб – земельний кадастр – урядова платформа «Дія»
Система моніторингу та раннього попередження	– AI/ML алгоритми – Big Data аналітика – графові бази даних – предиктивна аналітика	– виявлення аномальних транзакцій – оцінка ризиків – прогнозування потенційних загроз – автоматизація реагування	– проактивне виявлення загроз – зниження часу реакції – підвищення точності аналізу – оптимізація ресурсів	– множинні алгоритми аналізу – постійне навчання системи – людський контроль – резервні аналітичні контури	– аналітична система БЕБ – системи фінансового моніторингу – митні аналітичні системи – системи ринкового нагляду
Захищені цифрові ідентифікатори	– біометрична верифікація – багатофакторна аутентифікація – токенизація документів, свідоцтв/посвідчень, прав доступу і допуску до реєстрів – zero-knowledge proofs	– надійна ідентифікація користувачів – управління доступом – цифрові довіреності – захист персональних даних	– запобігання шахрайству – підвищення довіри до системи – спрощення процедур – відповідність GDPR	– множинні фактори аутентифікації – децентралізоване зберігання – стійкість до атак – криптографічний захист	– ID.GOV.UA – система електронної ідентифікації BankID – кваліфікований електронний підпис – платформа «Дія»
Інтерактивний портал взаємодії	– мікросервісна архітектура – API Gateway – responsive design – хмарні технології	– єдина точка доступу – персоналізований кабінет – інформаційні сервіси – подання скарг та звернень	– зручність для користувачів – інклюзивність – масштабованість – актуальність інформації	– хмарне розгортання – балансування навантаження – резервне копіювання – багаторівневий захист	– платформа «Дія» – електронний суд – портал відкритих даних – система електронної взаємодії
Аналітична система підтримки прийняття	– business intelligence – statistical analysis – process mining – візуалізація	– аналіз тенденцій – оцінка ефективності – моделювання сценаріїв	– обґрунтованість рішень – прозорість аналітики – стратегіч-	– множинні джерела даних – верифікація аналітики – резервні аналітичні	– аналітичні системи органів влади – державна система статистики

Компонент	Технологічна основа	Функціонал	Переваги	Механізми забезпечення стійкості	Інтеграція з існуючими системами
я рішень	даних	– підготовка звітів	на інформація – оптимізація процесів	системи – експертна валідація	– міжнародні аналітичні системи – академічні дослідницькі платформи

*Джерело: розроблено авторкою.

Таблиця Є1. – Ключові проблеми протидії рейдерству та шляхи їх вирішення через оптимізацію механізмів АІСПР

Проблема або пробіл, що вирішується	Наслідки проблеми	Пропонований (удосконалений авторкою) механізм вирішення проблеми	Спосіб вирішення	Ключовий засіб досягнення успіху
Відсутність проактивної системи виявлення рейдерських загроз	– виявлення рейдерських атак лише після їх реалізації – значні матеріальні та репутаційні втрати – складність повернення втрачених активів	ЦМРПБ	впровадження інтелектуальної системи моніторингу на основі алгоритмів машинного навчання для виявлення аномалій та підозрілих патернів	інтеграція аналітичних алгоритмів з усіма ключовими державними реєстрами та забезпечення обробки даних у режимі реального часу
Неможливість оперативного блокування підозрілих транзакцій	– високий відсоток успішних рейдерських захоплень – необхідність складних судових процедур для відновлення прав – використання «фактора часу» рейдерами	ЦМРПБ	створення механізму автоматичного блокування підозрілих операцій до їх верифікації законним власником	технічна можливість тимчасового призупинення реєстраційних дій на основі автоматизованого алгоритму оцінки ризиків
Відсутність ефективної системи оповіщення власників	– власники дізнаються про зміни в реєстрах із запізненням – неможливість своєчасного реагування – складність доведення незаконності операцій	ЦМРПБ	розробка багатоканальної системи оповіщення з підтвердженням отримання інформації	створення багаторівневої системи повідомлень (sms, email, мобільний додаток) з обов'язковою верифікацією отримання
Вразливість реєстрів до маніпуляцій	– підrobка історії транзакцій – ручне втручання в реєстри – висока корупційна складова	ЦМРПБ	впровадження блокчейн-технології для зберігання даних про права власності	розподілений реєстр з незмінною історією транзакцій та алгоритмічними гарантіями цілісності даних
Тривалий розгляд судових справ із рейдерства	– затягування процесів повернення майна – можливість легалізації	ПІМВСП	створення спеціалізованих судових палат із розгляду справ про рейдерство та	внесення змін до процесуального законодавства, що встановлюють пріоритетність та

Проблема або пробіл, що вирішується	Наслідки проблеми	Пропонований (удосконалений авторкою) механізм вирішення проблеми	Спосіб вирішення	Ключовий засіб досягнення успіху
	рейдерських захопл – знецінення активів за час розгляду		скорочені процесуальні строки	спеціальні строки розгляд справ про рейдерство
Недостатня спеціалізація суддів у справах про рейдерство	– низька якість судових рішень – неоднакове застосування законодавства – складність виявлення рейдерських схем	ІПМВСП	впровадження системи спеціальної підготовки та сертифікації суддів із питань протидії рейдерству	створення спеціалізованих навчальних програм та постійне підвищення кваліфікації суддів
Низька відповідальність реєстраторів	– залучення реєстраторів до рейдерських схем – формальний підхід до перевірки документів – неефективність контролю	ІПМВСП	посилення адміністративної, кримінальної та майнової відповідальності реєстраторів	законодавче закріплення принципу презумпції вини реєстратора при незаконних реєстраційних діях та створення ефективного механізму компенсації збитків
Відсутність механізмів превентивного захисту	– неможливість встановлення додаткових бар'єрів захисту – однаковий рівень захисту для різних за вартістю активів – низька ефективність стандартних заходів	ІПМВСП	впровадження системи додаткової верифікації для критичних операцій з активами	створення багаторівневої системи захисту з можливістю встановлення власником додаткових параметрів безпеки для своїх активів
Неефективна взаємодія між різними суб'єктами протидії рейдерству	– дублювання функцій – інформаційні розриви – неузгодженість дій	ЦМРПБ + ІПМВСП	створення єдиної інформаційно-аналітичної платформи для обміну даними та координації дій	впровадження стандартизованих протоколів обміну даними та спільних регламентів роботи
Низька доказова база у справах про рейдерство	– складність доведення рейдерських намірів – уникнення відповідальності організаторами – фокус на виконавцях замість організаторів	ЦМРПБ + ІПМВСП	автоматична фіксація та збереження юридично значущих цифрових доказів	створення системи криптографічного підтвердження цілісності цифрових доказів та їх збереження в захищеному середовищі

*Джерело: розроблено авторкою.

Таблиця Є2. – Етапи впровадження цифрового механізму раннього попередження та блокування

Етап	Завдання	Технологічні рішення	Необхідні ресурси	Очікувані результати	Часові рамки
Пілотний проект	– розробка базових алгоритмів виявлення аномалій – інтеграція з основними державними реєстрами – тестування системи на обмеженому наборі даних	– інтеграція з державними реєстрами – базові алгоритми машинного навчання – хмарна інфраструктура для зберігання та обробки даних	– команда розробників (5-7 осіб) – ІТ-інфраструктура – фінансування: 1,5-2 млн грн	– перевірка концепції – виявлення та усунення технічних проблем – формування базових наборів даних для навчання системи	3-6 місяців
Базове впровадження	– розширення функціоналу системи – інтеграція з усіма релевантними реєстрами – впровадження системи сповіщення – розробка механізму обмеженого блокування	– розширені алгоритми машинного навчання – система оповіщення через різні канали – базовий блокчейн для зберігання критичних даних	– розширена команда розробників (10-15 осіб) – розширена ІТ-інфраструктура – фінансування: 7-9 млн грн	– функціонуюча система моніторингу – базовий механізм сповіщення – виявлення 50-60% потенційних рейдерських атак	6-12 місяців
Повне розгортання	– впровадження повного функціоналу системи – інтеграція з міжнародними системами – розвиток аналітичних можливостей – впровадження повноцінного механізму блокування	– повнофункціональна аналітична платформа на основі ІІІ – розвинена блокчейн-система – інтегровані АРІ для взаємодії з міжнародними системами	– професійна команда розробників та аналітиків (20-30 осіб) – професійна ІТ-інфраструктура – фінансування: 26-30 млн грн	– повнофункціональна система раннього попередження – ефективний механізм блокування – виявлення 80-90% потенційних рейдерських атак – інтеграція з міжнародними системами	12-24 місяці
Удосконалення та адаптація	– постійне вдосконалення алгоритмів – адаптація до нових типів рейдерських атак – розширення функціоналу – інтеграція з системами ЄС	– постійне навчання системи на нових даних – впровадження нових технологій – глибока інтеграція з європейськими цифровими системами	– постійна команда підтримки та розвитку (10-15 осіб) – підтримка та модернізація ІТ-інфраструктури – фінансування: 8-10 млн грн щорічно	– адаптивна система, здатна виявляти нові типи загроз – постійне підвищення ефективності – повна інтеграція з європейськими системами	Постійно

*Джерело: розроблено авторкою.

Таблиця И1. – Поетапний план імплементації виокремлених п'яти стандартів ЄС у сфері протидії рейдерству

Етап	Часові рамки	Стандарти ЄС для імплементації	Ключові заходи	Очікувані результати	Необхідні ресурси
Підготовчий	6 місяців	- Регламент (ЄС) 2016/679 (GDPR) - Регламент (ЄС) № 910/2014 (eIDAS)	- Аналіз відповідності чинного законодавства - Розробка концепції імплементації - Формування робочих груп - Консультації з експертами ЄС	- Детальний план імплементації - Сформовані робочі групи - Визначені основні розбіжності з ЄС - Розроблена концепція імплементації	- Експертна група (10-15 осіб) - Консультативна підтримка ЄС - Фінансування: 3-5 млн грн
Законодавчий	12 місяців	- Регламент (ЄС) 2016/679 (GDPR) - Регламент (ЄС) № 910/2014 (eIDAS) - Директива (ЄС) 2017/1132	- Розробка законопроектів - Обговорення із зацікавленими сторонами - Прийняття законів - Розробка підзаконних актів	- Прийняті закони про захист даних, електронну ідентифікацію - Внесені зміни до корпоративного законодавства - Розроблені підзаконні акти	- Законопроектна група - Парламентська підтримка - Експертна підтримка ЄС - Фінансування: 7-10 млн грн
Інституційний	18 місяців	- Директива 2004/25/ЄС - Директива (ЄС) 2017/1132 - Директива (ЄС) 2019/1023	- Створення чи/і модернізація необхідних інституцій - Навчання персоналу - Розробка регламентів та процедур - Пілотне впровадження	- Модернізовані інституції відповідно до стандартів ЄС - Навчений персонал - Розроблені регламенти та процедури - Успішні пілотні проекти	- Інституційна розбудова - Програми навчання - Технічна підтримка - Фінансування: 15-20 млн грн
Технологічний	24 місяці	- Регламент (ЄС) 2016/679 (GDPR) - Регламент (ЄС) № 910/2014 (eIDAS)	- Модернізація інформаційних систем - Впровадження технічних стандартів - Створення систем захисту даних - Розвиток електронних сервісів	- Модернізовані інформаційні системи - Впроваджені технічні стандарти ЄС - Розвинуті електронні сервіси - Забезпечений належний рівень захисту даних	- IT-інфраструктура - Технічна експертиза - Програмне забезпечення - Фінансування: 25-30 млн грн
Інтеграційний	36 місяців	Усі п'ять стандартів	- Інтеграція з системами ЄС - Транскордонна співпраця - Оцінка результатів - Коригування та вдосконалення	- Інтегровані з ЄС системи - Налагоджена транскордонна співпраця - Повна відповідність стандартам ЄС - Підвищена ефективність АІСПР	- Міжнародна співпраця - Інтеграційні протоколи - Оцінка та моніторинг - Фінансування: 10-15 млн грн

*Джерело: розроблено авторкою.

Таблиця И2. – Стислий аналіз передового європейського досвіду у сфері застосування обраних 5 стандартів ЄС з протидії рейдерству та оцінка перспектив його адаптації в сучасній Україні

Сфера	Передовий європейський досвід	Країна-джерело	Можливості адаптації в Україні	Ключові механізми адаптації	Очікувані результати
Корпоративне управління	– двоступенева модель управління (наглядова рада та правління) – обов'язкова участь представників працівників у наглядовій раді – розширені права міноритарних акціонерів	Німеччина	– Запровадження для великих підприємств та підприємств із державною часткою – Можлива адаптація для середніх підприємств на добровільній основі – Посилений захист прав міноритаріїв	– зміни до Закону «Про акціонерні товариства» – розробка кодексу корпоративного управління – навчання членів наглядових рад – посилення ролі НКЦПФР	– зменшення рейдерських атак через корпоративні механізми на 50-60% – підвищення інвестиційної привабливості – захист стратегічних підприємств
Реєстрація прав власності	– система превентивного контролю реєстраційних дій нотаріусами – централізовані електронні реєстри з високим рівнем безпеки – принцип публічної достовірності реєстрів	Австрія, Швеція	– посилення ролі нотаріусів у перевірці правовстановлюючих документів – модернізація реєстрів на основі блокчейн-сервісів і особливо блокчейн-платформ – запровадження принципу публічної достовірності	– зміни до законодавства про державну реєстрацію – технологічна модернізація реєстрів – навчання реєстраторів та нотаріусів – створення системи страхування відповідальності	– зниження кількості реєстраційного рейдерства на 80-90% – підвищення довіри до реєстрів – гармонізація з системами ЄС
Судова система	– спеціалізовані комерційні суди – прискорені процедури розгляду корпоративних спорів – електронне судочинство	Велика Британія, Нідерланди	– створення спеціалізованих судових палат із корпоративних спорів – впровадження прискорених процедур – розвиток електронного судочинства	– зміни до процесуального законодавства – навчання суддів – технологічна модернізація судів	– скорочення строків розгляду справ до 30-45 днів – підвищення якості судових рішень – зниження корупційних ризиків
Альтернативне вирішення спорів	– медіація в корпоративних спорах – спеціалізовані арбітражні центри – судова медіація	Франція, Фінляндія	– розвиток медіації в корпоративних спорах – створення спеціалізованих арбітражних центрів – інтеграція медіації в судову систему	– прийняття законодавства про медіацію – підготовка професійних медіаторів – створення арбітражних центрів – інформаційна кампанія	– 30-40% спорів вирішуються без суду – розвантаження судової системи – швидке та ефективне вирішення спорів

*Джерело: розроблено авторкою.

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:50:26 16.06.2025

Назва файлу з підписом: Кінцева_редакція_Дисертація_Кузьменко_Т_М_v4.pdf (1).asice
Розмір файлу з підписом: 1.4 МБ

Назва файлу без підпису: Кінцева_редакція_Дисертація_Кузьменко_Т_М_v4.pdf (1).zip
Розмір файлу без підпису: 2.2 МБ

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

Підписувач: КУЗЬМЕНКО ТЕТЯНА МИКОЛАЇВНА

П.І.Б.: КУЗЬМЕНКО ТЕТЯНА МИКОЛАЇВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 3344111722

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 21:26:56
15.06.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000BAAE9401A8419E05

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

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

Сертифікат: Кваліфікований

Підписані файли: Кінцева_редакція_Дисертація_Кузьменко_Т_М_v4.pdf

Версія від: 2025.01.15 13:00