

Жінки, які змінюють світ

Цей випуск — особливий. Він не просто про досягнення, кар'єру чи успіх. Він про шлях. Про мрії, які здавалися нездійсненними, але стали реальністю. Про виклики, які робили нас сильнішими. Про моменти, коли сумніви розчинялися в рішучості, а невдачі ставали точкою відліку до нових вершин.

Femida.ua — не лише юридичне видання, а й платформа для обговорення важливих соціальних змін. Цього разу ми розповідаємо історії жінок, які надихають. Це адвокатки, науковиці, військовослужбовиці, підприємщиці, волонтерки, мисткині — всі ті, хто, незалежно від сфери діяльності, робить цей світ кращим.

Ми хочемо показати, що успіх має багато облич. Це не тільки великі перемоги, а й маленькі щоденні здобутки: знайдений баланс між кар'єрою та сім'єю, перші кроки в бізнесі, підтримка іншої жінки на її шляху.

Наш випуск — це нагадування про силу жіночого лідерства. Суспільство змінюється, і сьогодні жінки не лише беруть участь у цих змінах, а й стають їх рушійною силою.

Дякуємо всім героїням цього номера за їхню відвагу, мудрість і віру в себе. Нехай ці історії стануть натхненням для нових досягнень кожної з нас.

З повагою
Головний редактор Femida.ua
Олена Андрейкіна-Зварич



Зміст



Оксана Білозір	4
Українська політична та громадська діячка. Народна артистка України. Народний депутат України чотирьох скликань	
Анастасія Блинду	8
Партнер at Attorneys at Law «Leshchenko & partners»	
Оксана Кваша	14
Член Вищої ради правосуддя, доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України	
Ольга Кукуюк	20
Партнер АО «Globa&Globa»	
Людмила Кожура	26
Директорка юридичного інституту КНЕУ імені Вадима Гетьмана, докторка юридичних наук, професорка	
Тетяна Андріанова	36
Керуючий партнер Nota Group	
Анна Якушко	42
PR manager WONDER&FULL COFFEE	
Лідія Карплюк	48
Партнерка Grain Law Firm (до ребрендингу – Attorneys at Law «Leshchenko, Doroshenko & Partners»)	
Русана Шарлай	52
Співзасновниця Благодійного фонду «Волонтерська спілка ПОРУЧ»	
Марія Фесик	58
Приватний виконавець виконавчого округу м. Києва, заступник Голови Ради приватних виконавців м. Києва, член редакційної колегії Вісника АПВУ	
Ірина Сопілко	62
Доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України, президент ГО «Жінки за зміни»	



Мирослава Сорока	66
Адвокат у сфері сімейного права, член комітету захисту прав людини НААУ	
Марія Бондаренко	72
Виконавча директорка БО «Світло надії»	
Дар'я Свистула	76
Керуючий партнер Law Firm Proctor	
Олена Нусінова	80
Директор Smart Corporate Service LTD, доктор економічних наук, MBA, DBA з корпоративного управління	
Валерія Філінович	84
Д.ю.н., Директор Центру підтримки технологій та інновацій, доцент кафедри цивільного права і процесу ФПМВ ДП «Київський авіаційний інститут»	
Юлія Антонюк	88
Адвокат	
Марина Дей	92
Кандидатка юридичних наук, доцент	
Катерина Полянська	94
Власник та керуючий адвокат Адвокатського бюро Катерини Полянської «Skylawyers»	
Марина Ставнійчук	98
Віцепрезидент Світового конгресу українських юристів, голова Комітету з питань верховенства права Національної асоціації адвокатів України, кандидат юридичних наук	
Олена Кравченко	100
Приватний підприємець, PhD, фахівець FinTech індустрії	
Ірина Тімуш	104
Доктор юридичних наук, професор	
Наталія Павловська	106
Адвокат, медіатор, д.ю.н., доцент	



Засновник та видавець:
ТОВ «МЕДІА-БРІДЖ»

Головний редактор:
Олена Андрейкіна-Зварич

Журналіст:
Тетяна Пашковська

Верстка:
Ірина Кирноз

Наклад: 1000 примірників.

Періодичність виходу
6 разів на рік.

Сфера розповсюдження:
загальнодержавна, зарубіжна.

Адреса редакції:
01135, м. Київ,
Вул. Дмитрівська 75

**З питань співпраці,
розміщення реклами
та розповсюдження
звертайтеся:**
тел. (099) 460–20–24
e-mail: office@femida.ua

Свідоцтво про державну
реєстрацію друкованого
засобу масової
інформації:
КВ № 20776–10576 ПР

Видається з 2010 року.
Передрук матеріалів можливий
лише за наявності письмової
згоди редакції.

Думка редакції може не збігатись
з думками авторів.

Відповідальність за зміст реклами
несуть рекламодавці.

Видруковано:
підрядник ФОП Кудіна Г.О.,
на типографії
Товариство з обмеженою
відповідальністю
«Арт Студія Друку»



Оксана Білозір

Українська політична та громадська діячка. Народна артистка України. Народний депутат України чотирьох скликань, ініціатор та співініціатор понад 120 законопроектів. Член Парламентської асамблеї Ради Європи (2003-2012). Міністр культури і туризму України (2005). Голова Всеукраїнського об'єднання жінок-депутатів. Співзасновниця Національного молитовного сніданку України та засновниця Всеукраїнського жіночого молитовного сніданку. Волонтерка, захисниця прав українських трудових мігрантів. Переговорник, у співпраці з Службою безпеки України домоглася звільнення з російського полону понад 300 українських військових

Вже майже три роки триває жорстока війна, яка чорною, кривавою тінню покрила нашу зранену Україну. Мабуть, мало хто раніше міг уявити, наскільки зміниться життя десятків мільйонів українських родин. Звісно, для багатьох українців реальна війна почалася ще у 2014 році. Для багатьох, але не для переважної більшості.

Анексія Криму та прихована окупація частини Луганської та Донецької областей когось зробила «безхатченком» у власній країні, а когось зламала морально, змусивши пристосуватися до «нових реалій». Та були й ті, хто намагалися боротися, втримати український Донбас. Ті, хто розумів, яка навала нам загрожує, але не корився, сміливо та самовіддано робив свою справу.

Пам'ятаю свої поїздки у міста та села, що знаходились недалеко від «лінії зіткнення», як ми її тоді називали: Красногорівка, Авдіївка, Бахмут, Нью-Йорк, Торецьк, Часів Яр, Мар'їнка, Волноваха... І тих жінок, чарівних, самодостатніх, дуже освічених, з якими спілкувалася під час своїх творчих зустрічей. Вони старалися, щоб їхні громади були красивими, успішними, щоб діти вчилися в найкращих умовах, в любові до своєї держави і свого

народу. Та вже тоді в їхніх очах інколи міг промайнути сум. Не дарма кажуть, що жінки багато чого вміють відчувати серцем.

Сум та розпач — найперші, найглибші емоції, що «накочують», коли ти бачиш онлайн стерті з лиця землі школи та лікарні, в яких бувала ще кілька років тому, де раділа нещодавно зробленим ремонтам та новому обладнанню. Навіть страшно уявити, що відчувають ті жінки й діти, на очах яких та безпосередньо з якими все це відбувалося й відбувається...

Але жінка, навіть у паніці, відразу починає щось робити: рятувати дітей, сусідів, котів та песиків, свою країну. Скільки наших жінок пішли до лав ЗСУ?! А скільки стали волонтерити, допомагати та замінювати чоловіків у тилу? Певно, тільки після війни ми зможемо дізнатися ці вражаючі цифри.

Що важливо, і що змушує особливо пишатися нашим народом, — це те, що об'єдналися українці, українські жінки, громади по цілому світу. Зокрема, це Союз Українок Америки, які підтримували наших військових і переселенців ще до повномасштабного вторгнення, а з перших днів війни роблять надзвичайні речі для України.

Жінка, навіть у паніці, відразу починає щось робити: рятувати дітей, сусідів, котів та песиків, свою країну. Скільки наших жінок пішли до лав ЗСУ?! А скільки стали волонтерити, допомагати та замінювати чоловіків у тилу? Певно, тільки після війни ми зможемо дізнатися ці вражаючі цифри





Я не раз захоплювалася сміливістю, завзятістю, жертовністю та християнською любов'ю наших жінок. Попри все, вони відкривають і ведуть успішний бізнес, створюють нові соціальні проекти, реалізують ініціативи з підтримки ветеранів



Завдяки їм українські госпіталі та лікарні отримували й продовжують отримувати важливе та дуже необхідне обладнання й медичні матеріали — найновіші розробки, які ще не по всіх країнах світу впроваджені, а сьогодні рятують життя й полегшують біль нашим воїнам!

Завдяки союзникам наші госпіталі отримали апарати ВАК-терапії, для вакуумного лікування ран від'ємним тиском, тисячі апаратів зовнішньої фіксації Zimmer та Stryker та запасних частин до них, багато розхідних медичних матеріалів (перев'язки та шовні матеріали для ран, розхідні матеріали до вакуумних апаратів, хірургічні світильники, системи очищення повітря з витратними матеріалами та безліч іншого).

- Дуже багато роблять українки
- Великобританії, Іспанії, Італії, Польщі,
- інших країн Європи

Але мова не тільки про вагому гуманітарну складову, є й інша, не менш важлива. Я б назвала її також інформаційно-дипломатичною, бо проводиться дуже велика робота — донесення світу правди про війну в Україні, протидія російській пропаганді, щедро оплаченій мільярдами нафтових доларів. Це потужна політична підтримка, вплив на сенаторів та конгресменів, євродепутатів, депутатів національних парламентів, які ухвалювали рішення про надання військової та фінансової допомоги Україні.

Маючи багато контактів у політичних колах США, я добре знаю, як це все відбувалося і який важливий принесло результат. Бо наші українки — освічені, фахові та дуже переконливі у своїх

аргументах, вони вміють вести діалог, вміють говорити так, щоб світ у повній мірі дізнався правду про війну в Україні.

Та, звісно, найбільше навантаження на тих жінок, які сьогодні залишилися в Україні, які в умовах щоденних загроз, постійних повітряних тривог, атак ракет і бойових безпілотників навчилися долати свій стрес, захищати своїх дітей, підтримувати чоловіків, братів і синів, та ще й допомагати іншим.

Мені дуже приємно підтримувати цей жіночий рух внутрішньої сили, партнерства, боротьби за своє майбутнє. Ми робимо це як через комунікації у форматі невеличких спільнот, які збираються за інтересами (бізнес, волонтерство, благодійність), так і через такі заходи, як національні жіночі молитовні сніданки, які допомагають нам об'єднатися духовно, відчувати себе невід'ємною частинкою великої, непереможної сили Божої любові.

Я не раз захоплювалася сміливістю, завзятістю, жертовністю та християнською любов'ю наших жінок. Попри все, вони відкривають і ведуть успішний бізнес, створюють нові соціальні проекти, реалізують ініціативи з підтримки ветеранів. Коли ти бачиш всі ці чудові, надихаючі приклади, то усвідомлюєш, наскільки потужною є сила української жінки, нашого роду, духу наших предків.

- Усвідомлюєш, що яким би
- жорстоким не був ворог,
- ми неодмінно переможемо
- у боротьбі за світло, за правду,
- адже наша зброя — це християнська
- любов та єдність

Це потужна політична підтримка, вплив на сенаторів та конгресменів, євродепутатів, депутатів національних парламентів, які ухвалювали рішення про надання військової та фінансової допомоги Україні



Один із важливих етапів моєї кар'єри — отримання свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю у 2020 році. Для мене це стало не лише підтвердженням моєї кваліфікації, а й новим

У період, коли хочеться змінити професію, важливо знаходити баланс між роботою і відпочинком, щоб не втратити свою пристрасть до того, що робиш. Інакше — професійне вигорання. Ніщо так не демотивує, як відсутність звичайної справедливості, розуміння того, що ти правий, адже на твоєму боці закон, судова практика, доктрина, проте твій опонент володіє сильнішим аргументом — адміністративним ресурсом. І це катастрофа для нашої країни, адже жоден інвестор, про якого так хвилюється наша влада, не буде інвестувати в економіку, де діє не верховенство права, а адміністративний ресурс.



Професіоналізм є основою моєї роботи.
Я завжди прагну до високих стандартів виконання
своїх професійних обов'язків, намагаюсь постійно
удосконалювати свої знання та розвивати нові
навички, з метою надання клієнтам максимально
кваліфіковану правничу допомогу ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Можливо, це не завжди легко, але я переконана, що саме в таких ситуаціях і відбувається мій внутрішній розвиток.

Ви є партнером Attorneys at Law «Leshchenko & partners». Справи яких категорій та напрямів ведете?

Я веду справи в кількох категоріях та напрямках. Одним із напрямів моєї практики є господарські спори, що виникають в процесі здійснення господарської діяльності, а також захист бізнесу у правовідносинах із органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Також я працюю з цивільними справами щодо захисту честі, гідності та ділової репутації, спростування поширеної недостовірної інформації, справами, пов'язаними зі спадкуванням, захистом права власності, сімейними та трудовими спорами.

Окрім того, маю досвід в частині оскарження рішень контролюючих органів в адміністративному порядку, досвід у публічних спорах, зокрема, які стосуються звільнення з державної служби.

Якими основними принципами керуетесь в роботі?

У професійній діяльності ключовими для мене є професіоналізм, нестандартний підхід до вирішення проблеми клієнта, відповідальність та ефективність. Можливо, ці фрази для когось будуть тривіальними, проте у моєму практичному досвіді — це реальність.

Професіоналізм є основою моєї роботи. Я завжди прагну до високих стандартів виконання своїх професійних обов'язків, намагаюсь постійно удосконалювати свої знання та розвивати нові навички, з метою надати клієнтам максимально кваліфіковану правничу допомогу. А запити клієнтів є досить різноманітними, інколи потребують нестандартних підходів у їх вирішенні. В свою чергу, це дозволяє мені знаходити оптимальні рішення навіть у складних та нестандартних ситуаціях.

Основним критерієм оцінки моєї роботи є її якість. Тому для мене важливим є те, аби кожен документ, кожне рішення і кожен крок у роботі був на найвищому рівні, відповідно до вимог законодавства та інтересів клієнта.

Як загалом війна змінила правила гри на ринку юридичних послуг?

Безумовно, повномасштабна війна суттєво вплинула на ринок юридичних послуг та внесла зміни в нашу роботу. Особливо на початку повномасштабного вторгнення, коли юридичний ринок перебував в стані невідомості. Ніхто не розумів, чого чекати та як діяти. Частина правників вимушено виїхала за кордон через війну, інша частина, навпаки, стала на захист держави, вступивши до лав Збройних Сил України.

Незважаючи на всі ці труднощі та умови, юридичний ринок почав адаптуватися до нових змін та продовжив працювати в нових реаліях.

За час повномасштабної війни, наприклад, почали розвиватися нові напрямки, серед яких значного поширення набрала практика військового права. Все більше правників спеціалізуються на супроводі справ, пов'язаних із мобілізацією, статусом військовослужбовців та їх соціальних гарантій, військовими злочинами, компенсацією шкоди, завданої збройною агресією.

Ринок юридичних послуг в цілому зазнає трансформації: впроваджуються сучасні технології для автоматизації юридичних процесів, розвиваються онлайн-інструменти, що безпосередньо впливають, покращують та спрощують роботу адвокатів.

Воєнний 2024 рік відзначився законодавчими новаціями у різних сферах. Які з них Ви вважаєте позитивними, а які потрібно дорацьовувати?

Законодавство України постійно змінюється, відстеження цих змін є невід'ємною складовою нашої роботи. Серед ключових змін, які фактично набули чинності у 2025 році, але були прийняті ще у 2024 році, варто відзначити скасування інституту нарадчих кімнат у цивільному, господарському та адміністративному процесах. Також законодавчою новацією стало реформування господарського законодавства, значні оновлення відбулися у сфері податкового законодавства та законодавства про військовий облік і мобілізацію в Україні.

Верховна Рада України 19.12.2024 прийняла Закон України (Законопроект № 9445) «Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус



суддів» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення ухвалення та проголошення судових рішень», яким, зокрема, виключені з Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України та Кодексу адміністративного судочинства України положення щодо «нарадчої кімнати», водночас інститут «таємниці нарадчої кімнати» замінили інститутом «таємниці ухвалення судового рішення».

При цьому Кримінальний процесуальний кодекс України та Кодекс України про адміністративні правопорушення такі зміни на даний час не зазнали, хоча були запропоновані законопроектом № 9446, але він дотепер не розглянутий.

Отже, за відповідною процедурою після судових дебатов суд оголошує про перехід до стадії ухвалення судового рішення та час його проголошення в цьому судовому засіданні. У виняткових випадках, залежно від складності справи, суд може відкласти ухвалення та проголошення судового рішення на строк не більше десяти днів з дня переходу до стадії ухвалення рішення, оголосивши дату та час його проголошення. Як це покращило роботу суду — ще не зрозуміло, а чи полегшило або ж ускладнило роботу судді — зрозуміємо на практиці.

Також останнім часом юридична спільнота досить активно обговорює скасування Господарського кодексу України — відповідний Закон (законопроект № 6013) «Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об'єднань у перехідний період» парламент прийняв 09.01.2025. Скасування Господарського кодексу України спрямоване на системне оновлення Цивільного кодексу України, зокрема розширення його дії на сферу підприємництва та корпоративних відносин. Очікується, що ця реформа усуне правові суперечності, полегшить правозастосування та сприятиме економічному розвитку відповідно до європейських стандартів. Прихильники реформи вважають, що це сприятиме гармонізації правового регулювання та усуненню дублюючих норм, тоді як критики наголошують на ризиках правової невизначеності під час перехідного періоду.

Разом з тим, одним із ризиків скасування цього нормативно-правового акту є те, що Господарський кодекс України містить норми, які регулюють специфічні відносини, не врегульовані іншими нормативно-правовими актами, а таке радикальне рішення як повне його скасування

може тягнути за собою правову невизначеність та прогалини в питаннях регулювання господарських правовідносин, статусу підприємств та порядку їх діяльності.

З огляду на це, скасування Господарського кодексу України потребує оперативного доопрацювання інших законодавчих актів, зокрема й Цивільного кодексу України, Податкового кодексу України, інших законів, що регулюють господарські правовідносини. Чи була нагальна потреба і чи це дійсно покращить правове регулювання господарських відносин — питання сумнівне, але побачимо, що покаже практика.

Які виклики сьогодні стоять перед українською адвокатурою?

Адвокатура України — недержавний самоврядний інститут, що забезпечує здійснення захисту, представництва та надання інших видів правничої допомоги на професійній основі, а також самостійно вирішує питання організації і діяльності адвокатури в порядку, встановленому Законом України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність».

Правовий статус та гарантії адвокатів закріплені Конституцією України, Законом України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», Кримінальним кодексом України і Кримінальним процесуальним кодексом України.

Кожен адвокат має зберігати незалежність від будь-якого зовнішнього впливу, зокрема державних органів, в тому числі їх посадових чи службових осіб, підприємств, установ, організацій чи фізичних осіб. Це є фундаментальним принципом адвокатської діяльності, який гарантує об'єктивність, неупередженість та ефективний захист прав і свобод клієнтів.

Збереження незалежності адвокатури — чи не найвищий пріоритет, а в умовах сучасних реалій — чи не найбільший виклик чергових законодавчих реформ. Незалежність адвокатури — спосіб забезпечення верховенства права та протидії будь-яким незаконним проявам з боку механізму держави.

Практика показує, що адвокати часто зазнають незаконного втручання у свою професійну діяльність, що проявляється у формах зовнішнього тиску, погроз чи залякування, проведення незаконних, невідкладних обшуків тощо. Крім того, поширеним порушенням прав адвокатів є ототожнення їх з клієнтом, що категорично заборонено законом.

На превеликий жаль, трапляються навіть випадки, коли адвокатів, які надають правничу допомогу, незаконно притягують до відповідальності за злочини, вчинені клієнтом, кваліфікуючи професійну діяльність як пособництво в уникненні відповідальності клієнта. Такі дії не лише порушують гарантії адвокатської діяльності, закріплені в законодавстві, але й підривають засади справедливого судочинства та права на захист, гарантоване Конституцією України та Конвенцією про захист прав людини і основоположних свобод.



Адвокатська спільнота неодноразово наголошувала на необхідності посилення механізмів захисту прав адвокатів від незаконного втручання в їх професійну діяльність та притягнення до відповідальності осіб, які порушують професійні права адвокатів. Важливо, щоб держава забезпечувала реальні гарантії незалежності адвокатури, а суспільство усвідомлювало її критичну роль у правовій системі. Бо кожна влада приходить та йде, а необхідність надання правничої допомоги існуватиме завжди.

Саме тому адвокат — завжди «опозиціонер» до будь-якої чинної влади. І це нормально для демократичного суспільства.

З точки зору адвоката — як можете наразі охарактеризувати роботу української судової системи?

Наша судова система перебуває в умовах постійного реформування та вдосконалення. Можу констатувати, що в суддівській системі — катастрофічний кадровий голод, що, безумовно, відображається не тільки на адвокатах, а у першу чергу на громадянах та бізнесі. Поголовне звільнення суддів

Кожен адвокат має зберігати незалежність від будь-якого зовнішнього впливу, зокрема державних органів, в тому числі їх посадових чи службових осіб, підприємств, установ, організацій чи фізичних осіб



у відставку чи з інших причин не супроводжується активним набором професійних суддів на вакантні посади. Ще гірша ситуація — в апаратах судів, де величезна нестача помічників та секретарів судів. Отже, чергова суддівська реформа ознаменується лише простим відтоком кадрів.

Поряд із цим, спостерігаємо, як відбувається цифрова трансформація правосуддя. Зокрема, впроваджуються та функціонують системи електронного судочинства, зокрема «Електронний суд». Безумовно, ці всі зміни покликані автоматизувати роботу судів та зробити процес правосуддя ефективнішим, адже це дозволяє суддям, адвокатам і громадянам швидко отримувати доступ до матеріалів справ, надає можливість брати участь у засіданнях онлайн, забезпечує обмін електронними документами між учасниками судового процесу.

Звісно, ці зміни не є «ідеальними», до них купа справедливих питань, як щодо форми, так і змісту, належного функціонування системи, проте вони, все ж таки, певним чином спростили роботу адвокатів.

Значні корективи у функціонування судової системи внесла повномасштабна війна. Частина судів на тимчасово окупованих територіях припинили свою роботу або були переміщені, що призвело до суттєвого перерозподілу справ між іншими судами та, як наслідок, до їхнього перенавантаження. При цьому, судді змушені працювати в умовах надмірного навантаження, розглядаючи велику кількість справ, що, безумовно, впливає на тривалість їх розгляду, спричинює затягування судових процесів, а найгірше — позначається на якості прийнятих судових рішень.

Говорячи про якість судових рішень, важливо звернути увагу і на прояви «суддівського активізму», який зокрема проявляється в тому, що суд може тлумачити певні норми законодавства за своїм внутрішнім переконанням, у випадках, коли норма права неякісно врегульовує ті чи інші відносини або взагалі відсутня, або ж у разі, коли дослівне тлумачення цієї норми буде суперечити відповідному принципу права. Такий підхід оцінюється позитивно, якщо він спрямований на захист основоположних прав людини і громадянина.

Однак, прояви суддівського активізму не завжди призводять до ухвалення законного та обґрунтованого рішення — у тих випадках, коли суд

змінює законодавчі норми під виглядом їхнього тлумачення, що створює правову невизначеність та підриває довіру суспільства до судової гілки влади чи підміняє законодавчу гілку влади.

Отже, питання роботи судової системи є постійно дискусійним у нашому суспільстві, з огляду на її реформування. Водночас, сподіваємось врешті-решт на результативні кроки підвищення ефективності правосуддя та забезпечення верховенства права.

Як Вам вдається знаходити баланс між роботою та особистим життям?

Насправді, щоб досягати успіхів у кар'єрі та водночас не втрачати гармонію в особистому житті, надзвичайно важливо знаходити баланс між інтенсивною роботою та якісним відпочинком. Передусім, цей баланс проявляється у нашому свідомому плануванні та визначенню пріоритетів. На мою думку, важливо навчитися ефективно керувати своїм часом, адже гармонійно побудований графік дає змогу ефективно поєднувати професійну діяльність з особистими захопленнями та інтересами.

Про себе можу сказати, що я намагаюся правильно організувати свій робочий час, зокрема, вирішувати всі питання чи завдання в межах робочого дня, не забираючи їх додому. Іноді складно виходити з цього процесу, але окрім роботи я намагаюсь зосереджуватися на собі, оскільки відпочинок є надзвичайно важливою складовою цього балансу.

Якому відпочинку надаєте перевагу, як проводите дозвілля?

Надаю перевагу поєднанню активного та пасивного відпочинку. Одним із найкращих для мене способів перезавантажитись є подорожі, адже це можливість змінити середовище, наповнитись новими враженнями та емоціями, розширити власний світогляд через пізнання нових культур, традицій, звичаїв. Також відволіктись та відпочити допомагає читання, перегляд цікавих фільмів.

Важливу роль в цьому відіграє і час, проведений з близькими та друзями, — це допомагає мені підтримувати емоційну рівновагу, мотивує, надиhaє на нові професійні досягнення.



Член Вищої ради
правосуддя,
доктор юридичних наук,
професор, заслужений
юрист України

Оксана Кваша

Пані Оксано, чому Ви обрали своїм професійним шляхом саме юриспруденцію?

На це питання маю просту відповідь: юриспруденцію обрала тому, що мій тато був прокурором. Це був справжній служитель Феміди, розумний, чесний та невідкупний. Тому і я мріяла стати юристом.

Як починався Ваш кар'єрний шлях?

Мій шлях до обраної професії почався... з філологічного факультету, адже мала хист до написання творів та віршів. Досвід 4-х років навчання на філологічному факультеті неабияк допоміг мені на майбутній юридичній науковій ниві.

Після 8-ми років навчання у Київському університеті імені Тараса Шевченка у 1996 році я вступила до аспірантури Інституту держави і права імені В.М. Корецького НАН України, де спочатку (у 1999 році) захистила кандидатську, а потім (у 2013 році) докторську дисертації. Предметом моїх дисертаційних досліджень стали проблеми співучасті у злочині.

І до мого обрання на посаду члена Вищої ради правосуддя у листопаді 2023 я «не зраджувала» цій славетній науковій установі! Пройшла шлях від молодшого наукового співробітника до вченого секретаря Інституту, доктора юридичних наук, професора, заслуженого юриста України.

Які основні напрями Вашої діяльності в Інституті держави і права імені В.М. Корецького НАН України?

27 років я «віддала» рідному Інституту держави і права. Напрямами моєї діяльності були: власне наукові дослідження, підготовка експертних висновків та проєктів нормативно-правових актів, підготовка наукових кадрів, експертна діяльність у сфері юридичної науки, участь у різного роду науково-консультативних рада тощо.

Пріоритетом наукових досліджень були проблеми кримінального права та кримінології. Значну увагу приділяла дослідженню принципів кримінального права, співучасті у злочині, протидії корупції та організованій злочинності, кримінально-правовій охороні правосуддя, кримінально-правовій охороні національної та державної безпеки України. Брала участь у підготовці вели-

кої кількості нормативно-правових актів, у роботі комітетів Верховної Ради України, здійснювала науково-експертну роботу щодо законопроектів та інших нормативно-правових актів, готувала наукові висновки на запити вищих органів державної влади України, Генпрокуратури, ДБР, СБУ, НАЗК.

З 2016 по 2022 рік — член Експертної ради з питань проведення експертизи дисертацій МОН України. З 2018 року — член Науково-консультативної ради при Верховному Суді. З 2021 року — член Науково-консультативної ради при Голові Верховної Ради України. Тривалий час була вченим секретарем спеціалізованої вченої ради Інституту, підготувала більше 30-ти кандидатів юридичних наук та докторів філософії у галузі права, а також 2-х докторів юридичних наук.

Як трансформувався сам Інститут за роки Вашої роботи в ньому?

В Інститут я прийшла молодю аспіранткою у 1996 році. Для мене він завжди був і є флагманом юридичної науки, осередком стабільності та, що дуже важливо, — академічної свободи. Пригадую, як під час Революції Гідності (2014 рік) до Інституту на експертизу були надіслані так звані диктаторські «закони 16 січня». Тоді наш відділ підготував об'єктивну відповідь, без будь-якого тиску з боку керівництва. Тому Інститут завжди був та залишається взірцем академічної свободи, патріотизму та незалежності, фахового підходу до складних юридичних питань, і сьогодні, безумовно, — провідником європейського вектору розвитку нашої держави.

Ви досліджуєте проблеми кримінального права та кримінології. З якими труднощами сьогодні найчастіше стикаються юристи у цих галузях права?

До 2014 року основними напрямами кримінальної юстиції були протидія насильству, у тому числі домашньому, корупції, екологічній та корисливій злочинності, тероризму, так званим «фоновим явищам» злочинності тощо.

З 2022 року кримінально-правова політика України, як і всі сфери суспільного життя, значною мірою була переорієнтована на потреби воєнного часу, на забезпечення першочергових напрямів



Правосуддя має бути захищене від будь-яких посягань, щоб кожна людина в Україні була впевнена у тому, що суд захистить її права та відновить справедливість

протидії збройній агресії росії. Відповідно, вектори наукових досліджень у галузі кримінального права та кримінології було змінено: з вивчення «мирних» проблем держави та права — на розробку тих проблем, що стали першочерговими після 24 лютого 2022 року.

Сьогодні у наукових розробках пріоритет надається проблематиці, пов'язаній з кримінально-правовою протидією злочинам, вчиненим в умовах війни. Найбільше складнощів виникає під час розслідування та судового розгляду відповідних «воєнних» проваджень.

- Новітні напрями, що набули своєї актуальності під час війни: протидія міжнародним, воєнним кримінальним правопорушенням, злочинам проти основ національної безпеки (проти держави), розширення переліку обставин, що виключають кримінальну протиправність діяння

Перемога України у триваючій війні проти росії залежить, зокрема, від мобілізації всієї вітчизняної системи кримінальної юстиції для ефективного розслідування та притягнення до відповідальності винних у злочинах проти Українського народу. Головними труднощами я б назвала неготовність органів кримінальної юстиції до розслідування значної кількості вчинюваних воєнних злочинів на території України. Йдеться, зокрема, про співвідношення положень міжнародного кримінального та гуманітарного права та кримінального права України. Одне з ключових питань полягає в тому, яким чином ці правові положення реалізувати на практиці, а саме — які існують механізми для притягнення до відповідальності політичного керівництва держави-агресора за зухвале нехтування правилами світового правопорядку? Це питання потребує додаткових дипломатичних та правових зусиль України у взаємодії із міжнародними організаціями, а також іншими державами.

Задля ефективного вирішення виокремлених мною проблем надзвичайно важливим напрямом державної політики України має стати створення концепції перехідного (транзитивного) правосуддя. В контексті російсько-української війни пере-

хідне правосуддя — це складна система судових та позасудових національних і міжнародних механізмів, які спрямовані на відновлення порушених в умовах військової агресії росії прав людини, що включає в себе такі взаємопов'язані елементи, як відплата винним, відшкодування шкоди, встановлення правди, впровадження заходів з превенції повторення агресії.

Із 2023 року Ви є членом Вищої ради правосуддя. Чому вирішили балотуватися до цього органу?

Відомим є вислів Конрада Анкера: «Вершина — це те, що рухає нами, але важливе саме сходження».

Як громадянка України та юрист з багаторічним стажем я із особливим пієтетом ставлюсь до Правосуддя. Мене було обрано членом Вищої ради правосуддя 16 листопада 2023 року з'їздом представників юридичних вищих навчальних закладів та наукових установ. Цей факт вважаю важливим, адже мене обирали представники тієї сфери, в якій я працювала чверть століття. Для мене це є великою честю — бути обраною на таку високу посаду моїми колегами.

Сьогодні суспільство очікує від нас неупередженості, професійності, патріотизму та відданості інтересам держави. Тим більше, під час повномасштабної війни, відкритих загроз конституційному устрою України, коли російська федерація в порушення всіх норм міжнародного права намагається знищити нашу державу та чинить геноцид українського народу.

Як фахівець у галузі кримінального права я неодноразово у своїх працях зверталась до проблеми кримінально-правової охорони правосуддя в Україні: незалежності суддів, реалізації принципів та засад здійснення правосуддя, забезпечення права на справедливий суд, на судовий захист прав та свобод людини і громадянина. До призначення членом ВРП тривалий час була дотична до сфери правосуддя: як член Науково-консультативної ради при Верховному Суді готувала наукові висновки; входила до Групи експертів з розробки модульних кейсів для кандидатів на посади Вищого антикорупційного суду. Спільно із Координатором проєктів ОБСЄ в Україні брала участь від Інституту в організації конференцій з проблем кримінально-правової охорони правосуддя, протидії корупції та злочинності.

На мій погляд, не обов'язково мати юридичну освіту, щоб усвідомлювати шкоду від корупції для суспільства і держави. Адже кожен громадянин потерпає від високого рівня корупції в державі

Я завжди відстоювала позицію, що недотримання засад здійснення правосуддя містить ризики руйнації усієї системи вітчизняного права і законодавства, а зрештою загрожує самому існуванню держави. Правосуддя має бути захищене від будь-яких посягань, щоб кожна людина в Україні була впевнена у тому, що суд захистить її права та відновить справедливість.

Такою я вбачаю місію члена Вищої ради правосуддя: забезпечення кожній людині права на справедливий суд, іншими словами — на правосуддя, яке відновлює природну справедливість.

Отже, моє рішення стати членом ВРП не було спонтанним, воно значною мірою було зумовлено двома чинниками: по-перше, тим, що як науковець я була причетна до дослідження проблем правосуддя і бачила ці проблеми зовні; по-друге, мала велике бажання безпосередньо долучитися до практичного розв'язання цих проблем.

Не є новиною, що рівень довіри українців до суддів вкрай низький. Як юрист з багаторічним стажем, як вважаєте, що може відновити довіру громадян до нашого правосуддя?

З листопада 2023 року я безпосередньо дотична до забезпечення незалежності судової влади, її функціонування на засадах відповідальності, підзвітності перед суспільством, формування доброчесного та високопрофесійного корпусу суддів. Відновити довіру громадян до українського правосуддя здатен кожен суддя першої, апеляційної чи касаційної інстанцій, здійснюючи свої повноваження відповідно до вимог закону.

На конкурс з обрання на цю високу посаду я йшла із гаслом з Великої Хартії (Magna Carta) 1215 року: «Ми не продаватимемо жодній людині, ми не відмовимо жодній людині чи не відстрочимо для жодної людини — ні правосуддя, ні відновлення права справедливості». Цією формулою забезпечуються три «ні», без яких як у XIII столітті, так і у XXI не можна уявити правосуддя як інститут відновлення справедливості

та захисту прав особи. Ні — «продажу» правосуддя! Ні — «відмові» в правосудді! Ні — «зволіканню» з правосуддям. Дотримання цих трьох «ні» кожним із українських суддів відновить довіру громадян до вітчизняного правосуддя.

Відновлення довіри до суду залежить, перш за все, і головним чином, від самих суддів. Але для цього їм мають бути створені належні умови для здійснення справедливого судочинства. У цьому суддям мають сприяти політична влада та суспільство. Вищій раді правосуддя у системі забезпечення правосуддя відведена особлива роль, яку я як член цього органу добре розумію та докладаю усіх зусиль, щоб її реалізувати.

В цілому, наскільки сьогодні задоволений суспільний запит на справедливість?

Справедливість є вищою цінністю юриспруденції. Категорія справедливості має світоглядний характер і є тим фундаментом, на якому має засновуватись система права в Україні. Однак, в умовах триваючої понад десять років війни такий запит буде задоволений лише з притягненням держави-агресора до відповідальності, засудження до кримінального покарання кожного, хто чинив злочини на території нашої країни.

Я вже згадувала про перехідне правосуддя, яке стало предметом науково-правових досліджень порівняно недавно, і стосується держав, які перебувають у кризових, екстремальних умовах. Так от, місією (високим призначенням) запровадження в Україні перехідного правосуддя є відновлення справедливості. Українське суспільство і під час війни заслуговує на здійснення правосуддя такого рівня, коли імперативом, абсолютом має бути захист справедливим судом прав та свобод людини і громадянина.

Варто розуміти, що під час війни з росією та після нашої перемоги суспільний запит на справедливість ще багато років залишатиметься незадоволеним повною мірою. Сьогодні ми це бачимо по зміні вектору міжнародної підтримки України. Але

Справедливість є вищою цінністю юриспруденції. Категорія справедливості має світоглядний характер і є тим фундаментом, на якому має засновуватись система права в Україні

Така місія сучасної жінки – нести гармонію у суспільне життя, бути Берегинею сім’ї, справедливості, держави

я вірю: Arma potentius aequum (справедливість сильніше зброї).

З огляду на Ваш багаторічний науково-педагогічний стаж, як Ви вважаєте, наскільки досконала сьогодні юридична освіта в Україні? Можливо, прояви корупції в судовій системі спричинені тим, що майбутнім правникам не в повній мірі доносять інформацію про її прояви та шкоду?

Досконалості не існує у жодній сфері життя. Юридична освіта в Україні, на мій погляд, має достатньо високий рівень. У свій час за сумісництвом я викладала у багатьох закладах вищої освіти такі навчальні курси, як кримінальне право, кримінологія, протидія організованій злочинності та корупції, захист національної безпеки України. Зокрема, працювала у Київському університеті права НАН України, Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, Київському інституті інтелектуальної власності та права НУ «Одеська юридична академія».

Тому в жодному разі не погоджусь із тезою про те, що корупція в судовій системі спричинена тим, що майбутнім правникам не в повній мірі доносять інформацію про її прояви та шкоду. Наскільки мені відомо, у всіх ЗВО юридичного профілю викладаються спеціальні курси щодо проблем протидії корупції.

На мій погляд, не обов’язково мати юридичну освіту, щоб усвідомлювати шкоду від корупції для суспільства і держави. Адже кожен громадянин потерпає від високого рівня корупції в державі. Більше того, в умовах війни, поглиблення соціально-політичної та фінансово-економічної кризи корупція є загрозою національній безпеці України.

Звісно, подолати корупцію повністю чи злочинність як явище неможливо в жодній державі. Однак мінімізація її рівня — це мета, якої слід прагнути. Підвищити ефективність протидії корупції можливо лише за дієвої ролі молоді як активної частини суспільства. Безумовно, молоді правники у цьому мають відігравати ключову роль.

Як Вам вдається утримувати баланс між науковою, викладацькою діяльністю та родиною?

Завжди захоплювалась філософом Григорієм Сковородою видатним українцем, якого «світ ловив, але так і не спіймав». Його «рецепт» щастя — це «сродна праця». Якщо професія обрана за покликом серця і приносить людині задоволення, то вона не сприймається як тягар, що заважає приділяти час сім’ї.

Справді, багато років я поєднувала наукову і викладацьку діяльність. У 2023 році до цього

додалась ще й державна діяльність на посаді члена ВРП. При цьому виховували з чоловіком двох синів. Нещодавно ми відзначили 30-річчя нашої сім’ї.

Мій особистий рецепт поєднання кар’єри та сімейного благополуччя — це терпіння, самопожертва, оптимізм і почуття гумору. Всім, чого я досягла, я завдячую підтримці моїх близьких. І все, що я роблю, — це заради майбутнього моїх дітей в Україні — сильній, незалежній, правовій державі. Якщо мої батьки та діти пишуться мною, значить я їду вірним шляхом.

Як любите проводити вільний час, які хобі маєте?

Дозвілля, як свідчить Вікіпедія, це проведення часу, метою якого є відновлення нормального стану організму. Для мене, як і для багатьох моїх співгромадян, які не покинули Україну під час війни, така мета є майже недосяжною.

Неможливо відновитися під час постійних обстрілів ворожими ракетами та дронами. Але, на моє переконання, відвідування театрів, вистав, концертів має не лише відновлювальний вплив на українських громадян, але й позитивно впливає на економіку нашої держави

Хобі з’явилося під час війни. Це звучить дивно, але це захист Києва від БПЛА! У лютому 2023 року я стала членкинею Добровольчого формування територіальної громади «Мрія». Разом з іншими добровольцями полюю на ворожі БПЛА у вільний від роботи час. Адже кожному слід робити щонайбільше для нашої перемоги над ворогом. Вважаю абсолютно правильним принцип життя кожного під час цієї війни: «Або ти в ЗСУ, або ти щось робиш для ЗСУ». Найбільшим моїм задоволенням сьогодні є «співучасть» у збитті ворожих шахедів у нічному небі Києва.

Чи замислювалися, ким би стали, аби обрали не юриспруденцію?

Якби б я не стала юристкою, то обрала б якусь творчу професію, до прикладу, акторство! «Все наше життя — гра, а люди в ній — актори», вважав Шекспір. По суті, протягом усіх цих років я виконую різні ролі: доньки, дружини, мами, сестри, юриста, вченого, викладача, члена Вищої ради правосуддя, добровольця сил територіальної оборони...



У лютому 2023 року я стала членкинею Добровольчого формування територіальної громади «Мрія». Разом з іншими добровольцями полюю на ворожі БПЛА у вільний від роботи час

Завершуючи четвертий курс, я отримала запрошення на роботу до одного із київських адвокатських об'єднань. І з кожним днем роботи, яка була дуже динамічною, я пересвідчувалася у правильності свого професійного шляху. Жодного разу не пошкодувала, що не зрадила своїй мрії

Єдине, у чому я вагалася до останнього, — який юридичний напрямок обрати. Спочатку бачила себе у прокуратурі, але на третьому курсі університету, відвідавши судові засідання як вільний слухач, змінила свою думку. Спостерігаючи за процесом, я була розчарована «шаблонністю» роботи сторони обвинувачення. А одним із захисників на цих засіданнях був мій викладач. Саме тоді шалька терезів остаточно схилилася на користь адвокатури.





На двох стільцях не всидіти: або ти робиш те, чого раніше не робив, що лякає, що змушує змінювати звички, розклад і навчатися новому, або ризикуєш застрягнути та зректися своєї мрії



Втім, легко не було. Спочатку з адвокатурою не складалося. Починаючи з другого курсу університету, я працювала: спочатку помічником юриста в одній із київських юридичних компаній, потім юристом у тендерних відділах будівельної компанії та компанії газового трейдера. Закінчуючи університет, я навіть замислювалася над тим, чи справді це моя справа.

Однак, завершуючи четвертий курс, я отримала запрошення на роботу до одного із київських адвокатських об'єднань. І з кожним днем роботи, яка була дуже динамічною, я пересвідчувалася у правильності свого професійного шляху. Жодного разу не пошкодувала, що не зрадила своїй мрії.

Як відбувалися Ваше професійне становлення і розвиток?

Легко не було, але було цікаво та динамічно!

Мій кар'єрний шлях почався з помічника юриста, який займався виключно корпоративним правом, зокрема внесенням змін до статутних документів суб'єктів господарювання. Ця робота здавалася мені досить шаблонною та не цікавою.

Однак, великий шлях починається з маленьких кроків.

Справжня адвокатура для мене розпочалася з роботи помічником в адвокатському об'єднанні. Я працювала дуже багато, інколи по шістнадцять годин на добу. Були моменти, коли я поверталася додому лише для того, щоб привести себе до ладу й знову вирушити в офіс.

Часто запитую себе: що мною рухало? Напевно, мрія, яка трансформувалася у конкретний план дій. Спочатку я навіть соромилася свого графіка, мої друзі та близькі не розуміли мене, деякі свята та вихідні проходили повз мене. Але з часом я перестала намагатися вписати себе в чиїсь уявлення правильного. Я працюю так і тоді, коли мені хочеться. Крапка.

Авжеж, не все виходило з першого разу — були і розчарування, і сльози, але сьогодні я щиро вдячна своїм вчителям за все. Не жалкую про той період життя, і якби мала можливість повернутися в минуле, нічого б не змінила. Тим паче, що невдовзі я почала отримувати «дивіденди» від своєї роботи.

Ідучи своїм адвокатським шляхом, я можу з упевненістю сказати: успіх та зміни на краще — це завжди некомфортно і складно. Я зрозуміла для себе: якщо мені страшно щось робити, то це гарний знак

Балет, напевно, можна порівняти із роботою адвоката: за ефектним виступом у суді, як і за граційним танцем на сцені, приховані безсонні ночі та титанічна праця

Навички, здобуті під час роботи помічником адвоката, переросли у впевненість під час судових засідань, у спілкуванні з клієнтами та опонентами. Усе це привело мене туди, де я є зараз.

На сьогодні роботи менше не стало. Більше того, зріс рівень відповідальності, однак змінився підхід. Я почала навчатися делегуванню. Буду відвертою, це важко, адже я перфекціоніст. Однак, розумію, що без делегування у мене не буде ні сил, ні часу на розвиток компанії. Втім, зізнаюся, що важливі процесуальні документи пишу самостійно.

Ідучи своїм адвокатським шляхом, я можу з упевненістю сказати: успіх та зміни на краще — це завжди некомфортно і складно. Я зрозуміла для себе: якщо мені страшно щось робити, то це гарний знак.

Саме страх тримає людину в зоні комфорту, але варто вирватися з цього болота. А межі досконалості немає — допоки людина живе, вона має навчатися та рухатися вперед! І на двох стільцях не всидіти: або ти робиш те, чого раніше не робив, що лякає, що змушує змінювати звички, розклад і навчатися новому, або ризикуєш застрягнути та зректися своєї мрії.

Так і народилося наше Адвокатське об'єднання «Gloба&Gloба». Ми з чоловіком просто відчували, що вперлися головою в стелю: або зараз, або ніколи. Відчували в собі сили рухатися вище.

Про які цікаві нещодавні кейси можете розповісти?

Одним із нещодавніх цікавих, гучних і водночас заплутаних кейсів, у якому я здійснюю захист, є справа про розтрату майна одного із харківських банків на майже 360 млн грн. За версією слідства, кошти були виведені на користь російського букмекера.

Цікаво, що це майно, яке нібито було розтрачено, вже давно передано в управління АРМА, про що зазначає ДБР. У цій справі ще багато суперечливих і цікавих моментів, але це вже адвокатська таємниця.

Чи замислювалися коли-небудь, ким би стали, якби не обрали професію юриста? Із соцмереж відомо, що Ви займалися балетом.

Так, якби не адвокатура, то мою професію, без сумніву, став би балет. У дитинстві та юнацтві я серйозно ним займалася, але зрештою перемогла

любів до юридичної справи. Але я досі захоплююся професійними балеринами та артистами балету. Це про характер. Цим усе сказано.

Балет, напевно, можна порівняти із роботою адвоката: за ефектним виступом у суді, як і за граційним танцем на сцені, приховані безсонні ночі та титанічна праця.

До речі, заняття балетом я не покинула, але, звісно, часу на це не вистачає. Втім, це виключно питання пріоритетів, інколи я все ж знаходжу час для балету.

Ви також малюєте аквареллю та маслом. Що надихає на картини?

Малюю для душі, радше для того, щоб відволіктися від усього. Це своєрідна медитація. Коли малюю, відчуваю себе частиною Всесвіту, це відчуття важко передати словами.

Як іще проводите дозвілля?

Дуже люблю тишу. Моя діяльність досить динамічна та відбирає багато енергії, тому інколи просто хочеться тиші. Люблю гуляти лісом, слухати шум вітру — це наповнює мене енергією.

Окремим джерелом натхнення та сил для мене й мого чоловіка є наші дві собаки породи кане-корсо — Азімут та Гелік. Ми любимо їх безмежно. Тому прогулянка лісом із ними — найкращий відпочинок.

Яка Ваша «настільна» книга наразі?

Конкордія Антарова «Два життя» — роман із захоплюючим сюжетом, про боротьбу добра та зла. Все, як і у житті. Слід завжди пам'ятати, що скільки б зла не було, добро завжди перемагає.

Ви пройшли нелегкий шлях від простого юриста до партнера відомої юридичної компанії. Які рекомендації можете надати колегам-початківцям?

Немає нічого неможливого! Завжди рухайтесь вперед, попри усі життєві перепони. І звісно ж, пам'ятайте, що мрії здійснюються.

Звичайно, універсального рецепту успіху не існує. Проте є одна важлива умова — потрібно щиро любити справу, якою займаєшся. Важливо із задоволенням приходити в офіс, де ви проводите значну частину свого життя. Впевнена, з таким настроєм у вас все вийде!



Окремим джерелом натхнення та сил для мене й мого чоловіка є наші дві собаки породи кане-корсо – Азімут та Гелік. Ми любимо їх безмежно. Тому прогулянка лісом із ними – найкращий відпочинок

Директорка юридичного інституту КНЕУ імені Вадима Гетьмана, докторка юридичних наук, професорка

Людмила Кожура

Пані Людмиле, Ви очолюєте комісію з етики Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. Коли був створений цей орган та які його основні напрями діяльності?

Комісія з етики Університету створена ще у 2017 році, разом з Етичним кодексом. Зважаючи на те, що наш Університет надзвичайно серйозно ставиться до питань дотримання академічної доброчесності, інституту репутації, академічної свободи, якості та цілісності наукової й освітньої діяльності, наявність такого органу є, безумовно, необхідним та актуальним. Комісія з етики — це колегіальний експертно-консультативний орган, до складу якого входять викладачі та представники студентства, та метою якого є сприяння дотриманню етичних принципів і стандартів та розв'язанню етичних конфліктів між членами університетської спільноти.

Як визначаються основні етичні принципи, які формують поведінку викладачів і студентів у сучасному університеті?

Світ навколо нас (як і освітнє середовище) змінюється та вже ніколи не буде таким, як раніше. Тож університетська спільнота має оперативно реагувати на всі зміни й виклики в суспільстві, зокрема щодо поведінки та взаємодії викладачів і студентів у сучасному університеті. Беззаперечним є факт, що вища освіта має впливати і впливає на процес формування особистісних цінностей та ціннісних орієнтацій підростаючого покоління через застосування різних методик навчання і виховання, через особливості взаємодії з однолітками та викладачами, через вплив корпоративної культури закладу вищої освіти тощо.

Особливо важливу роль при формуванні ціннісних засад здобувачів вищої освіти займають науково-педагогічні працівники та їхня система ціннісно-змістових орієнтирів. Морально-етичні якості викладачів, їх імідж, поведінка мають істотний вплив на формування поведінкових моделей та світогляд студентів. Тому наш Університет орієнтується на ті цінності, які задекларовані, зокрема, у Педагогічній Конституції Європи. Це толерантність, демократія, студентоцентризм, миролюбство, екологічна безпека, права людини і солідарність,

милосердя і совість, відповідальність. І особистий приклад етичної поведінки викладача тут є основоположним.

Чи виникали за час Вашої роботи складні етичні дилеми? Як їх вирішували?

Безумовно, дилеми та гострі кути були, оскільки університетська спільнота налічує більше 900 викладачів (зокрема, у юридичному інституті працює 88 викладачів), стільки ж допоміжного персоналу, і більше 8000 студентів (в юридичному інституті — більше 900). Це живий організм, якому притаманні також і конфліктні моменти. Коментувати справи не можу, оскільки це неетично, але зазначу, що їх було не так вже й багато, і всі успішно вирішені. Свого часу я отримала базову освіту медіатора — це допомагає мені як в основних робочих питаннях, так і в діяльності Комісії з етики.

Наприкінці минулого року Ви стали членом Ради прокурорів України. Що можете розказати про роботу цього органу, які сьогодні першочергові питання та завдання?

Так, у вересні 2024 року на з'їзді представників юридичних вищих навчальних закладів та наукових установ мене було обрано до зазначеного органу строком на 5 років. Рада прокурорів України складається з 15 осіб, 13 з них — це прокурори Офісу Генерального прокурора, обласних та окружних прокуратур, Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, і 2 представники (вчених) від юридичних закладів вищої освіти та наукових установ.

Робота в засіданнях цього колегіального органу, який є вищим органом прокурорського самоврядування у період між всеукраїнськими конференціями прокурорів, є неймовірно цікавою, адже безпосередньо пов'язана з захистом прокурорів від незаконного на них впливу, з призначенням та звільненням прокурорів з адміністративних посад, із забезпеченням їх правового та соціального захисту.

Завдань і питань перед Радою на сьогодні немало. Проте одним з основних є робота Ради щодо зміни світогляду самих прокурорів, які повинні усвідомити важливість та необхідність прокурорського самоврядування.



Жіноча сила Юридичного інституту КНЕУ імені Вадима Гетьмана

Як ви оцінюєте рівень взаємодії між юридичною освітою та практикою в межах Ради прокурорів?

Вважаю, що потрібно значно посилити практичну складову у навчальних планах правничих шкіл при підготовці майбутніх правників, адже сьогодні на ринку юридичних професій в силу різних обставин (в основному через тривале онлайн-навчання) спостерігається деяке зниження рівня теоретичних знань у студентів, зниження комунікативних навичок, практичних вмінь та компетенцій тощо. Тільки тісний взаємозв'язок академічної освіти та практики дасть необхідний результат у вигляді якісно підготовлених фахівців-юристів.

Свого часу Ви проходили стажування у Школі права Носамбрійського університету м. Ньюкасл (Великобританія). Що найбільше запам'яталося під час стажування?

Стажування було дуже цікавим та інформативним для мене, адже тоді я тільки починала працювати (це був 2006 рік), була молододою викладачкою, якій всі методики, яких ми ще не знали того часу в Україні, були в новинку та дивували. Це стосувалося і вибіркової компоненти у навчанні, адже ми практикували тільки загальнообов'язкові дисципліни, які студенти не могли змінювати. Наші навчальні плани не були такими гнучкими, як наразі. Не було тісної взаємодії та консультацій зі стейкхолдерами для розуміння того, що саме потребує ринок юридичних професій. Комунікація між студентами та науково-педагогічними працівниками теж тоді виглядала інакше. Зараз ми стійко тримаємося курсу менторства та наставництва, приділяємо значно більше уваги студентам, їх потребам, дослухаємося до їх думки. Тоді було дещо інакше. Звісно, тоді я і подумати не могла, що ми будемо такими інноваційними, як зараз.

Який досвід з того часу Ви застосовуєте у своїй викладацькій або професійній діяльності?

Наразі той досвід не актуальний, адже наш Університет впевнено демонструє стабільні інновації, використання різноманітних технологій та методик при викладанні навчальних дисциплін. У нас є якісна платформа Moodle для забезпечення онлайн-навчання, існують дистанційна та дуальна освіти, наші викладачі постійно вдосконалюють свої навички як на всеукраїнських, так і на міжнародних стажуваннях.

Один з важливих висновків після стажування — ніколи не зупинятися в опануванні нового і працювати якомога більше, а потім ще трішки.

Які, на Вашу думку, найбільші відмінності між українською та зарубіжною системами юридичної освіти?

Порівнювати українську та зарубіжну системи вищої юридичної освіти достатньо непросто, та й некоректно, хоча б тому, що зарубіжна система формувалася достатньо довготривалий період, а українська — порівняно молода.

Проте при порівнянні моделей юридичної освіти в таких країнах, як Англія, США, Німеччина та Франція, можемо констатувати, що в Німеччині та Франції має місце поділ академічної та практичної підготовки. Хоча організація навчання на кожному із зазначених етапів різниться, базовий підхід залишається незмінним — доступ до так званих регульованих юридичних професій передбачає проходження університетського курсу і обов'язкового стажування. Наші правничі школи сьогодні теж зобов'язані дати обов'язкову академічну складову та забезпечити практику майбутніх правників третього та четвертого курсів бакалаврату. Тоді як в Англії університетський курс — це, в першу чергу, загальна підготовка, а центр ваги зміщений на післявузівське практичне навчання. Аналогічна ситуація і в США, де юридична освіта є доповненням до загальної 3-річної вищої освіти без спеціалізації. Баланс між теоретичною і практичною підготовкою знайдений у такому форматі, коли переважає стажування.

Українські заклади вищої освіти, які готують майбутніх юристів, вже котрий рік очікують на анонсовану реформу вищої юридичної освіти. Наразі ми маємо затверджену концепцію проекту Закону України «Про вищу юридичну освіту та первинний доступ до правничої професії», відповідно до якої планується і запровадження наскрізної магістратури, без поділу навчання на бакалаврат та магістратуру, і скасування заочної форми навчання, і інституційне розмежування підготовки правників та працівників органів правопорядку, і посилення ліцензійних вимог до ЗВО, які бажають навчати студентів права, і багато іншого.

А вже сьогодні майбутні правники для отримання диплому складають на виході з магістратури Єдиний державний кваліфікаційний іспит. Пороговий бал для вступу на перший курс бакалаврату піднятий до 150, запроваджена обов'язкова практика для студентів третього та четвертого курсів.

Тому можемо зробити висновок, що наша система вищої юридичної освіти невпинно рухається і наближається до європейських стандартів.

Як повномасштабна війна вплинула на якість юридичної освіти?

На жаль, як і на всі інші сфери нашого життя, — негативно. Значна частина закладів освіти у 2022 році змушені були тимчасово призупинити освітній процес. Деякі заклади освіти зазнали фізичних руйнувань від ворожої авіації та артилерії. Значна кількість студентів та викладачів досі перебуває на тимчасово окупованих територіях, ще частина вимушено переїхала у безпечні регіони в Україні та за кордон, частина була мобілізована або зарахована до лав сил територіальної оборони. Всі учасники освітнього процесу постійно перебувають у стресовій ситуації через постійні та часом довготривалі тривоги, атаки, заняття змищуються та переносяться, проводяться в укриттях, впливають і вимкнення світла.



Жінки, об'єднуючись задля досягнення спільної мети, виробляють таку кількість життєдайної та потужної енергії, що здатні здолати всі можливі виклики і вирішити будь-яке питання

Незважаючи на всі ці чинники, наше прагнення дати і отримати знання — тільки кріпне.

Чи зберігається попит на спеціальність «правознавство», як це було до війни?

Безумовно, навіть у часи війни професія юриста має неабияке значення і продовжує утримувати стабільно високі позиції у вступних кампаніях.

Перш за все, важливим та вкрай необхідним є досвід юристів у сфері військового права. Після закінчення війни потреба у юристах-фахівцях з військового права тільки зростає. Популярними також є такі галузі права, як право соціального забезпечення (особливо військовослужбовців та членів їхніх сімей, ветеранів), трудове, міграційне, кримінальне, цивільне право, право інформаційних технологій.

Особливим попитом будуть користуватися і юристи — фахівці з міжнародного та європейського права, адже попереду — безліч судових процесів у публічній та приватній площині, зокрема щодо повоєнної розбудови України.

Продовжують лишатися стабільно високими запити і на юристів у сфері господарського права, зокрема ЗЕД, адже зараз господарюючі суб'єкти тримають господарський фронт в особливо складних умовах.

Ми чули запити і на юристів у сфері кібербезпеки, штучного інтелекту, і у сфері інтелектуальної власності та авторського права, і багато інших сфер. Незважаючи на війну, життя триває, процеси не зупиняються, а відтак — потреба у хороших юристах є вкрай високою.

Чи є випадки відтоку студентів через мобілізацію, чи впливає це на навчальний процес?

Ми відчули зовсім невеликий відтік студентів через мобілізацію, адже ми пропонуємо різні формати навчання, які є прийнятними для всіх, хто хоче навчатися, де б вони не знаходилися.

Чим, на Вашу думку, юридичний інститут КНЕУ якісно відрізняється від інших українських вищих навчальних закладів?

Щиро вважаю та глибоко переконана, що ми є одними з кращих у своїй царині, адже готуємо класичних юристів з яскравим акцентом економічного спрямування. Також ми пропонуємо можливості для наших студентів пройти шлях від бакалавра права і магістра до доктора філософії з права та доктора юридичних наук, адже в нашому інституті успішно та ак-

тивно працюють відповідні спеціалізовані ради для здобуття бажаними такого наукового ступеню.

При підготовці юристів відчувається більш ніж сторічний досвід нашого університету в цілому та потужний професорсько-викладацький склад інституту. Особливою родзинкою є чудова та дружня атмосфера, яку ми вибудовуємо з нашими здобувачами. Ми прагнемо чути їх, тому оперативно реагуємо на їх запити та потреби.

Чи аналізуєте практику працевлаштування студентів після закінчення університету? Які напрямки обирають випускники — державні органи чи приватні компанії?

Глобального аналізу ми не здійснюємо, але можемо сказати, що лівова частка наших студентів працевлаштовуються за фахом вже на старших курсах навчання в інституті. Ми активно співпрацюємо з відомими адвокатськими об'єднаннями, судами, НАБУ, ДСА, Міністерством юстиції, органами державної влади різних рівнів, міжнародними компаніями, які постійно в пошуках молодих і талановитих спеціалістів. Тому ті, хто навчається належним чином, затребувані у наших стейкхолдерів та є працевлаштованими за фахом.

Нещодавно в одному із ЗМІ був оприлюднений рейтинг, де юридичний інститут КНЕУ увійшов до номінації «Провідні заклади освіти, які здійснюють підготовку юристів». Вбачаю в цьому заслугу нашого викладацького корпусу і своєї чудової команди.

Які знання та навички сьогодні є особливо важливими для студентів-правників?

Критичне мислення — must have, на першому місці. Комунікабельність, екологічне спілкування, діловий етикет та культура, управління часом, гнучкість, лідерство, вміння комунікувати (а з цим є реальна проблема після років онлайн-навчання), запобігання та вирішення конфліктів, вміння вести перемовини, пошук та аналіз інформації (адже просто знайти інформацію — наразі справа декількох хвилин, а вміти її проаналізувати і дати необхідний кваліфікований юридичний висновок — не завжди і всім під силу), знання бізнес-процесів, основ кібербезпеки, інноваційних технологій, вміння користуватися базами даних і реєстрами, володіти досконало спеціальною лексикою англійської мови як мінімум), розуміння основ психології. Тобто, вимоги — як до надлюдини, якою і є хороший юрист.

У вашій команді — значна кількість жінок. Які переваги це дає?



Це моя улюблена царина — працювати з жінками. Вважаю це запорукою успішного розвитку інституту, адже робота з успішними та цілеспрямованими жінками-колегами дає чудовий результат. Жінки, об'єднуючись задля досягнення спільної мети, виробляють таку кількість життєдайної та потужної енергії, що здатні здолати всі можливі виклики і вирішити будь-яке питання.

Вся моя команда — це жінки з великої літери, знайомтеся.

Мої дві заступниці — Світлана ЗАДЕРЕЙКО та Валентина ВЛАСЕНКО. Це мої опори, дві мої руки, які влучно жонглюють поточними справами, немов дві чарівниці, і для яких не існує слів «не знаю» і «неможливо».

Завідувачка кафедри публічного та міжнародного права Оксана КУЗЬМЕНКО, Заслужена діячка науки і техніки — моя мама у науці, адже вона була науковою керівницею обох моїх дисертаційних робіт (кандидатської та докторської), гуру адміністративного права, наукових досліджень, очільниця власної великої наукової школи, приклад сили, незламності і порядності.

Вікторія ЧОРНА та Богдана БОГДАН — заступниці по кафедрі публічного та міжнародного права (перша є стипендіаткою КМУ для молодих вчених із супер здатністю миттєво опановувати неймовірну кількість наукової інформації і одночасно виконувати декілька

завдань, друга — окрім моря кафедральної роботи, впевнено обіймає посаду Уповноваженої з антикорупційної діяльності Університету).

Юлія РИЖУК — талановита письменниця, Вчена секретарка Вченої ради юридичного інституту, Радниця з рівних можливостей, різноманіття та інклюзії КНЕУ і незамінна людина у кожній вступній кампанії нашого інституту.

Аліна БОГДАНЕЦЬ, в.о. завідувачки кафедри приватного права, — жінка з усіма можливими людськими чеснотами (і це не просто слова) та професіонал своєї справи, може працювати і працює так багато, скільки це потрібно, а потім ще більше.

Її заступниця по кафедрі — Оксана НАЗАРЧУК, молода, амбітна і дуже перспективна викладачка, наша випускниця і колись моя студентка.

Оксана ГРИШКО — заступниця завідувача кафедри теоретичної юриспруденції, надійна, швидка у вирішенні справ і улюблениця всіх першокурсників.

Віра ГАПОНЕНКО — завідувачка кафедри політичних технологій, яка креативно, цікаво, захопливо, інноваційно та дуже впевнено забезпечує роботу кафедри та закохує студентів у світ політології.

Олена ТИТОВА — завідувачка кафедри іноземних мов, легка, з відмінним почуттям гумору, цікава та непересічна особистість.





Сьогодні жінки впевнено та переконливо демонструють, що з легкістю можна досягнути вершини і стати успішною, обравши юриспруденцію як справу свого життя

І всі ці жінки — кандидатки та докторки наук з потужним списком наукових публікацій, творчим доробком, знаннями іноземних мов, інноваційні, сучасні та цікаві! І це тільки менеджмент інституту. А скільки у нас крутих і затребуваних викладачок, які володіють надможливостями бути педагогинями, науковицями, мамами, доньками, дружинами, волонтерками, є незламними, сильними і професійними!

Любов МОШКОВСЬКА та Оксана ФЕДОРЕНКО — незамінні, надійні та дуже компетентні фахівчині з організації навчального процесу, які знають все і навіть більше про організацію навчального процесу, мають всі відповіді на питання студентів, жінки, без яких робота дирекції була б паралізована.

І єдиним наразі чоловіком-завідувачем кафедри теоретичної юриспруденції є Федір ШУЛЬЖЕНКО, мій наставник, який взяв мене на роботу у далекому 2004 році та дав путівку у професійне життя. Людина, про яку можна написати багатотомний детектив-бестселер, людина з видатними талантами і здібностями, зі славетним професійним бекграундом.

На кожну і кожного зі своєї команди я впевнено можу поклатися. То хіба може бути неуспішним та нецікавим інститут з такою командою? Звісно ні, ми даємо чудовий результат, а далі — ще більше і ще цікавіше.

Що, на Вашу думку, робить жінок особливо успішними в юридичній сфері?

Переконана, що успіх не залежить від статі, а залежить від професіоналізму, готовності багато і важко працювати, долати себе щодня. Проте у суспільстві до цього часу побутує стереотип, що світ створений чоловіками і для чоловіків, і жінці важче пробитися до успіху — чи то в юриспруденції, чи то в іншій царині. На щастя, часи, коли жінкам було заборонено доступ до юридичної професії, назавжди в минулому. Сьогодні жінки впевнено та переконливо демонструють, що з легкістю можна досягнути вершини і стати успішною, обравши юриспруденцію як справу свого життя.

Якщо ж говорити про успішність жінок у нашій царині, я б зазначила, що такі жінки вирізняються особливим підходом до справи, вмінням використати один з

декількох варіантів рішення (вміння бути мультизадачною), на відміну від чоловіків, у яких частіше лише одне рішення (десь читала, що науковцями доведено, що чоловікам легше зосередитися на одній справі), адже жінки вміло поєднують логіку та емоційну складову. Жінки м'якші, емоційно гнучкіші, дипломатичніші, краще адаптуються до кризових ситуацій. Жінки володіють особливою силою та енергією, які їй допомагають їм досягти вершин у професії.

Зараз так приємно спостерігати, як мислять і діють молоді успішні жінки — яскраво, сміливо, без шаблонів та стереотипів.

Як Ви мотивуєте свою команду та створюєте атмосферу для розвитку професійних і особистісних якостей?

Сподіваюся, що мотивую власним прикладом та впевненістю в тому, що можливо все, а на неможливе просто потрібно більше часу і зусиль. Вірю, що так, як жінка може зрозуміти і підтримати іншу жінку, — не під силу ніякому чоловікові.

Цінувати кожного члена моєї команди, забезпечувати двосторонній рух у співпраці, визнавати і щиро радіти їх успіхам, підтримувати і підставляти плече, коли важко, хвалити, заохочувати, цікавитись їх думкою, завжди тримати слово — ось мої принципи у роботі з моїми чудовими колежанками.

Що для Вас означає концепція women's power?

Для мене це словосполучення — про безумовну і всеохоплюючу підтримку жінками одна одної, про невпинний розвиток жінки у всіх сферах, про жінок, які максимально мотивують одна одну, надихають і надихаються (адже у них всередині так багато світла та енергії, що вистачає на себе і на тих, хто поруч і хто цього потребує). Не конкурують, не ненавидять, не заздять одна одній, визнають свої слабкості, не бояться визнати помилки, і, не зупиняючись, сміливо і впевнено йдуть далі.

Не важливо, чим ми займаємося, які посади обіймаємо — наші можливості постійно розширюються, ми незалежні, сильні, ми є одна у одній, і ми здатні наповнити всіх оточуючих світлом та позитивом.

Які риси, характерні для жінок, допомагають їм ставати лідерами в сучасному світі?

Це питання перегукується з одним з попередніх. Лідерство не залежить від статі, лише від готовності багато-багато та сумлінно працювати, вчитися, невпинно розвиватися, не боятися критики, помилок, вставати після поразок рівно на один раз більше, і вірити у свою мрію.

Ви — досвідчений науковець і викладач. Чи задумувались про можливість займатися приватною юридичною практикою?

Не можу заглибитися у практичну діяльність, адже якщо чимось займатися, це потрібно робити на високому професійному рівні, інакше навіщо це все? Сьогодні весь свій час я віддаю розвитку юридичного



інституту (у нашої команди амбітні плани) та забезпеченню навчального процесу на гідному рівні.

Хочу показати також хороший результат у Раді прокурорів України. У мене завжди були і є до себе підвищені вимоги: або добре — або ніяк.

Як любите проводити дозвілля, що Вас надихає?

Дозвілля у мене достатньо спокійне та розмірене. Обожаю читати книги, у юності могла читати цілими днями, безупинно. А також люблю малювати — це мене заспокоює і дає можливість зосередитися на прийнятті необхідних рішень.

Що побажаєте колегам і студентам у цей непростий час?

Не дати згаснути вогнику віри у краще всередині себе. Не втрачати жаги, цікавості та любові до життя. Бути завжди якомога людянішими та добрішими.



Федір Шульженко

Федоре Пилиповичу, чи згадуються сьогодні жінки-юристи, які своїм досвідом могли б стати взірцем для молодого покоління правників?

Сьогодні із задоволенням згадую жінок-правників, з якими працював в інституті законодавства і в університеті. Передусім, це Вчені з великої літери: Євгенія Тихонова, Євгенія Назаренко, Алла Олійник (тепер суддя Конституційного Суду України), Олександра Яновська (тепер суддя Верховного Суду), а також інші, які досягнули значних результатів у професії та науковій діяльності.

Цей випуск журналу присвячений жінкам-правникам, тож розкажіть, будь ласка, про жінок-колег. Як Вам працюється в переважно жіночому колективі?

Багатоплановість моїх наукових інтересів (філософія права, теорія права, історія правових учень, політичні інститути і процеси) свідомо і ефективно підтримується моїми жінками-колегами кафедри теоретичної юриспруденції: професорками Вірою Риндюк, Оксаною Гришко, Іриною Шарковою, Тетяною Пікулею, Юлією Рудь, нашою молодого колегою, доктором філософії, адвокаткою Кариною Талдоною. Відчутну допомогу ми відчуваємо від організатора навчання Юлії Плохотнюк. Із вищезазначених питань у нас спільно або окремо є змістовні монографічні дослідження, наукові публікації у вітчизняних та зарубіжних виданнях.

Зазначу, що значна частина колег також є юристами-практиками, які суміщають науково-викладацьку та практичну роботу.

Я вважаю, що викладацька робота науковця-ми-практиками — це «вищий пілотаж», навіть при викладанні філософсько-правового, теоретичного та історико-теоретичного блоку дисциплін, які закладають основу праворозуміння і доброчесності майбутніх правників.

Відкрию ще одну «таємницю». Професорками нашої кафедри є також директорка ННІ Людмила Кожура та її заступниця Валентина Власенко.

Всім відома моя об'єктивність у оцінці подій і людей. Отримати від мене комплімент — непросто. Але, буду відвертим, — я вперше працюю в колективі, який очолюється жінками-вченими (Л. Кожура, В. Власенко, С. Задерейко). Маю зазначити, що система управління є абсолютно комфортною, рівною, стабільною й розміреною.

В святковому номері журналу маю також згадати жінок-колег, завідувачок кафедр: публічного та міжнародного права — Оксану Кузьменко, приватного права — Аліну Богданець, політичних технологій — Віру Гапоненко, кафедри іноземних мов інституту — Олену Тітову, які надають особливий блок знань нашим студентам, і з якими у мене і у нашої кафедри склалися дуже приємні робочі відносини.

Загалом, в інституті примножений дух доброти, доброчесності, відвертості, прогнозованості та передбачуваності. Відносини керівництва нашого інституту з колективом я б назвав таким собі взаємним двобічним рухом на зелений сигнал світлофора.

Це не примушування робити чи не робити щось, а результативне лідерство, тому за безпосередньої участі ще однієї нашої керівниці — заступниці директорки з наукової роботи професорки Оксани Кузьменко — наш колектив досягнув суттєвих результатів у науковій діяльності, ефективно співпрацює зі стейкхолдерами, з іншими науковими та освітянськими установами, зокрема й за кордоном.

Завдяки активності пані Людмили Кожури та інших колег ми долучені до процесів і заходів в університеті, до співпраці з окремими Комітетами Верховної Ради України, державними та юридичними установами, юридичною спільнотою, громадськими та професійними організаціями юристів, наприклад, Союзом юристів України, Національною асоціацією адвокатів України тощо.

Маємо сталі, тривалі, ефективні відносини з видавництвами юридичної літератури, зокрема, Юрінком Інтер, Юрінком Прес.

З урахуванням Вашого досвіду роботи в різних установах, як можете охарактеризувати рівень гендерної нерівності в минулому та зараз?

Стосовно питань гендерної рівності — беру на себе відповідальність Вас здивувати. Я не можу погодитись з тональністю і проблематикою обговорення цього питання в публічному просторі.

Основні підходи, що застосовуються в ході цих дискусій, відносять мене в радянський час, період «компанійщини», коли періодично у суспільстві піднімалися ті чи інші питання, доцільність яких визначалась владою, тому вони обговорювались відповідно до відомого тоді принципу «одобрямс». Багато людей достеменно не розбиралися в суті питання, а долучалися до загального «хорового співу». Так і тепер.



Гендерна рівність тлумачиться на основі побутової свідомості, а не глибинного розуміння суті питання. Не дуже приємно, але й тут відчутний вплив ІПСО агресора.

Чи була гендерна нерівність в радянському союзі? Безумовно. Це, перш за все, принципи квотного представництва жінок в органах місцевого самоврядування, на керівних посадах тощо.

У мене було багато колег-жінок, перед якими я заслужено «знімав капелюха». Це супер-професіонали оперативної роботи Валентина Полєнова, Валентина Серпокрилова, Валентина Калачикова, багато жінок суддівського корпусу та інших інституцій.

Ідея гендерної рівності почала свою легітимізацію у середині 1789 року, коли французькі Національні збори прийняли Декларацію прав людини і громадянина. Тепер є відомі рішення Генеральної Асамблеї ООН, конституційні акти демократичних країн, законодавча база України. Тут повна визначеність.

Завдання держави і законодавчих органів полягає у створенні юридичних механізмів, щоб забезпечити цю природну рівність, створити рівні можливості для осіб різної статі.

Стосовно призначення жінок на посади в юридичних установах, навчальних закладах — має бути один підхід як до чоловіків, так і жінок — це їх компетентність у професії.

Керівний склад нашого юридичного інституту красномовно свідчить про дію принципу рівності чоловіків і жінок. Зазначу, що серед членів вченої ради університету, де я виконую обов'язки заступника голови, 50% це жінки-вчені (41 з 82 членів ради).

Хоча в суспільстві питання порушення цього принципу, безумовно, є.

Що Ви хотіли би сказати жінкам-колегам через сторінки нашого журналу?

Принадгдно хочу привітати жінок-правників, усіх моїх жінок-колег та читачок журналу — з днем весни, радості та любові, яку нам дарує прекрасна половина людства, що примушує нас, чоловіків, страждати, кохати, конкурувати, терпіти, додає впевненості та спонукає на досягнення!

Чоловікам, яких би вони не досягли здобутків, варто пам'ятати: філософія стосунків у системі координат «чоловік-жінка» полягає в тому, що саме жінка є центром тяжіння й міцності таких стосунків.

Тетяна Андріанова

Які риси допомагають Вам як жінці-керівнику ефективно управляти компаніями?

Кожен лідер має розуміти цілі своїх проєктів та формувати під них усі необхідні ресурси. Це включає створення ефективних команд, їхню мотивацію та спрямування до спільного результату.

Головні якості, які допомагають мені керувати бізнесом

- **Цілепокладання.** Важливо не лише визначити мету, а й побудувати зрозумілу стратегію її досягнення.

- **Ризик менеджмент.** На старті будь-якого проєкту треба ідентифікувати та ранжувати ризики, які можуть виникнути на кожному етапі реалізації. Зробити необхідні дії для протидії їх настання або пом'якшення впливу на результат.

- **Формування команди.** Потрібно правильно підбирати людей, мотивувати їх та створювати комфортні умови для продуктивної роботи.

- **Тайм-менеджмент і пріоритезація.** Використовую два ключові підходи:

SMART — кожна ціль має бути конкретною, вимірною, досяжною, релевантною та обмеженою в часі;

Матриця Ейзенхауера — допомагає розставляти пріоритети між терміновими та важливими завданнями.

- **Залученість у процеси.** Керівник має бути в курсі всього, що відбувається в бізнесі: операційна діяльність, взаємодія з клієнтами, маркетинг, управління людьми.

- **Емоційна ресурсність.** Якщо ти сам не в ресурсі, команда це відчує. Важливо підтримувати власну мотивацію та заряджати інших на результат.

- **Стиль управління.** Авторитарний підхід уже не працює — сьогодні ефективніше залучати команду до прийняття рішень.

Крім того, ми живемо в дуже динамічному світі, тому гнучкість та адаптивність — обов'язкові риси лідера. Важливо швидко реагувати на зміни, щоб вони не завадили досягненню стратегічних цілей.

Що Вас надихає як лідера у бізнесі? Чи є люди, якими захоплюєтесь?

Головним джерелом натхнення є велика амбіційна мета, розрахована на 5–10 років. Усе, що я роблю, — це кроки до її реалізації.

З більш приземлених речей мене надихають: цікаві книги та подорожі; відкриття нових культур, смаки, традиції; новий досвід — від спортивних активностей до творчих майстер-класів; спілкування з дітьми та сім'єю.

Я люблю пробувати щось нове. Цього року, наприклад, запланувала навчитися кататися на ковзанах та зайнятися верховою їздою.

Цілі на 2025 рік

Географічна експансія:

- у 2024 році відкрито філію у Львові;
- у 2025 році планується відкриття офісу у Варшаві та розвиток бізнесу в Європі.

Розширення напрямків діяльності:

- запуск аутсорсингового бізнесу у Варшаві;
- створення міжнародних партнерств та вихід на нові ринки.

Рік ефективності:

- впровадження системи KPI для кожного напряму та співробітника;
- підвищення рівня дохідності на 20%;
- розвиток управлінського консалтингу.

Побудова міжнародних партнерств:

- участь у міжнародних заходах як спікери та учасники;
- підготовка до залучення інвестицій в Україну.

Розвиток DefenseTech:

- формування холдингу, R&D нових розробок;
- розширення виробничих потужностей у Європі.





Яку книгу, фільм або виставу Ви б порадили як джерело натхнення для жінок-лідерів?

Фільм «Джой» — це реальна історія жінки, яка, незважаючи на всі труднощі, створила успішний бізнес, розробивши новий тип швабри.

Книга «Сказати життю так» Віктора Франкла — про психолога, який пережив концтабір та довів, що внутрішній стан і наявність мети можуть врятувати людину навіть у найстрашніших обставинах.

Інвестиції — це завжди ризик. Як вдається приймати правильні рішення в умовах нестабільної економіки?

Для професіоналів інвестиційної сфери ми не відкриваємо секретів — це, в першу чергу, постійне управління ризиками: від аналітики та моніторингу, від моделювання сценаріїв розвитку до прийняття рішень з довгостроковими перспективами. Але яким би ти розумним не був, потрібно завжди мати декілька запасних планів, включаючи диверсифікацію — галузеву, продуктову, географічну. А також підсилюватися експертизою партнерів, розвивати сильні сторони своєї команди через навчання та залучення сильних експертів зовні.

Якщо умови нестабільні, потрібно або користуватися цією нестабільністю (якщо є навички), або шукати точки стабільності. Передусім, стабільні фізично та психологічно мають бути керівники, котрі приймають рішення.

Чи є сьогодні певні сектори в Україні, які, на Вашу думку, мають найбільший потенціал для інвестицій?

В Україні є низка секторів, що мають потенціал для інвестицій. Але для кожної компанії чи спеціаліста найбільша ефективність буде в тих сферах та бізнес-моделях, де вони мають досвід і конкурентні переваги.

Можемо виділити такі сектори з високим потенціалом (хоча ми на сьогодні не у всі інвестуємо): сектор оборонних технологій, IT-сектор (зокрема, пов'язаний зі штучним інтелектом), енергетика (зокрема, відновлювальна), агропромисловий комплекс (глибока переробка, заморожена продукція), інфраструктура та будівництво, фармацевтика та медична сфера. Зверніть увагу: більший потенціал мають компанії, котрі у своїй діяльності орієнтуються на експортні ринки.

Розкажіть про Ваші підходи до управління ризиками в інвестиційних проєктах.

Управління ризиками або корпоративна безпека — це стан захищеності бізнесу від зовнішніх та внутрішніх загроз, при якому забезпечується досягнення стратегічних цілей кожного проєкту.

Підхід, який ми використовуємо в своїх проєктах, охоплює весь спектр безпеки, а саме: фізична безпека, інформаційна безпека, кібербезпека, економічна безпека, захист активів, кадрова безпека, репутаційна безпека та інші.

Рік заснування: **2016**
Працівники: **83**

Керуючий партнер:

Тетяна Андріанова

Партнери: Олег Борійчук,
Дмитро Рибальченко, Яна Декусар

НАША МЕТА

забезпечення комплексної підтримки бізнесу, від операційних процесів до стратегічного розвитку, створюючи надійну основу для реалізації амбітних бізнес-ідей наших клієнтів

НАШІ ЦІННОСТІ

репутація, чесність, конфіденційність, робота на результат, сервісність, індивідуальний підхід до клієнта

nōta BUSINESS SOLUTIONS
group

NOTA GROUP – це Business Development Partner, який пропонує індивідуальні рішення для трансформації, масштабування та розвитку бізнесу. Ми допомагаємо компаніям виходити на новий рівень у прибутковості, розмірі та потужностях, а також освоювати нові ринки та географічні території.

НАПРЯМКИ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

— Юридичний супровід
— Фінанси та бухгалтерія
— HR та кадровий супровід
— GDPR

Оберігаємо бізнес-мрії від повсякденних турбот

УСПІШНІ КЕЙСИ

- Оскарження і скасування санкцій Світового Банку по відношенню до української IT-компанії. Ми одні з перших, а може й єдині, кому це вдалося в Україні.
- Успішна практика оскарження та скасування рішень Комісії з питань зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в ЄРПН податкового органу і зобов'язання ДПС України зареєструвати розрахунок корегування до податкової накладної. Один з кейсів був на суму ПДВ понад 1 000 000 грн.
- Успішне оскарження рішень Антимонопольного комітету України.

РЕЙТИНГИ

Nota Group посіла топову позицію у практиці «Військове право» у рейтингу «Лідери ринку 2024» за версією видання «Юридична Газета», у розділі «Лідери практики». Загалом компанія отримала відзнаки та посіла лідерські позиції у 5 практиках, серед яких: «IT/TMT», «Захист бізнесу», «GR», «Податкове право». Компанію також було нагороджено Дипломом за високі показники «Компанії дружні до родини» 2023 (рейтинг було організовано The Page та GSR Ukraine), що визнає зусилля у створенні підтримуючого середовища для співробітників щодо сімейних цінностей як важливого елементу корпоративної культури.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ПРАЦІВНИКІВ

Щодо професійних компетенцій – увага звертається на профільний досвід, знання нормативних документів, що стосуються тієї чи іншої спеціалізації.

Компетенції: відповідальність, клієнтоорієнтованість та націленість на результат.

СПРАВИ PRO BONO

Ми соціально відповідальний бізнес. Nota Group – одна із перших компаній, яка долучилася до консультування на Волонтерській платформі «Поверни своє», що допомагає людям, які втратили своє житло внаслідок російської агресії. Ми є частиною волонтерського руху безкоштовного консультування військових «Адвокати ЗСУ». Також ми є частиною руху «Post war greening» – першої в Україні ініціативи повоєнного озеленення міст і територій, які постраждали внаслідок російської агресії.

ЗП/ШТРАФИ/КВАЛІФІКАЦІЯ

Проводиться аналіз ринку праці та аналізуються рівні зарплат у галузі. Ми категорично відкидаємо штрафний підхід як регуляцію рівня зарплати. Натомість ми використовуємо партнерську форму співпраці з нашими експертами, вони всі є фахівцями із високим рівнем відповідальності. Навпаки, у нашій фірмі існує система бонусів для співробітників за певні якісні та кількісні показники. Крім матеріальної мотивації у фірмі існує ще й нематеріальна. Ми всіляко підтримуємо бажання наших співробітників навчатися, отримувати другу освіту, підвищувати кваліфікацію. Ми є засновниками програми «Pro recovery» — це програма, що допомагає з професійним відновленням фахівців, які через особисті чи зовнішні обставини були змушені зробити тривалу паузу в роботі. А також направляємо наших співробітників на участь у семінарах, конференціях, круглих столах.



Особисто я не відчуваю бар'єрів у професійній діяльності, навіть у такій традиційно «чоловічій» сфері, як безпека. Проте загалом Україна ще не досягла гендерної рівності. Наприклад, жінки переважають в освіті, але значно менш представлені на керівних посадах у бізнесі та державному управлінні

Гендерна рівність у бізнесі є важливою, оскільки вона сприяє залученню талановитих фахівців, незалежно від статі, і допомагає створити гармонійне робоче середовище

Під кожний напрямок формуються комітети у складі вузькопрофільних спеціалістів, які на регулярній основі формують внутрішні політики та інструкції, обов'язкові для виконання командами, залучених до реалізації кожного проекту.

Такий підхід дозволяє не лише попереджати ризики, а й оперативно реагувати на будь-які виклики, забезпечуючи стабільність і довгостроковий розвиток наших інвестиційних проєктів.

Як Ви мотивуєте свою команду в такі складні для країни часи?

Сьогодні, коли Україна переживає складний період, ми у своїй роботі орієнтуємося на кілька ключових принципів, які дозволяють зберегти команду мотивованою та ефективною.

Ми створюємо можливості для навчання, перекваліфікації та професійного зростання. Це не лише допомагає нашим працівникам отримувати нові навички, але й дає їм впевненість у своєму майбутньому.

Також ми активно застосовуємо механізми внутрішнього рекрутменту та перепрофілювання співробітників. Це дає змогу оптимізувати кадрові ресурси, зберігати лояльність працівників і зменшувати витрати часу на адаптацію нових фахівців. Ми розуміємо, що конкуруємо не лише з українськими роботодавцями, а й з ринками ЄС. Тому важливо забезпечити гідний рівень заробітних плат, який відповідає умовам праці та ринковим реаліям.

Крім того, важливо не лише забезпечувати стабільність, а й створювати умови для психологічної та емоційної підтримки команди. Інтеграція програм підтримки співробітників у корпоративну культуру сприяє не лише збереженню здоров'я працівників, а й підвищенню продуктивності, лояльності до компанії та загальної згуртованості команди.

Які приклади успішних програм Nota Group та Octava Capital?

Соціальний проєкт «PRO RECOVERY» — унікальна програма для відновлення професійних і ментальних навичок співробітників, які постраждали через зовнішні чи особисті обставини (війна, хвороба тощо).

Основні аспекти: індивідуальний підхід у навчанні, гібридний формат (поєднання офісного та віддаленого навчання), менторська підтримка з підготовкою до працевлаштування. Результат — фахівці повертаються на ринок праці впевненими у своїх силах.

Внутрішній проєкт «Super Teams», мета якого — згуртування колективу та створення дружньої атмосфери через командні активності: пропозиції ідей для покращення бізнес-процесів і культурних заходів; навчальні сесії, творчі вечори, тематичні вечірки; майстер-класи (наприклад, з ювелірного догляду чи впровадження AI). Результат — зниження психологічного навантаження, підвищення мотивації та розвиток взаємопідтримки.

Проєкт «Менторство»: ментори допомагають підпічним знайти натхнення для професійного розвитку, відволікаючись від стресу воєнного часу. Результат — співробітники отримують підтримку, зворотний зв'язок та зміцнюють віру у власну експертність.

Також передбачена підтримка морального та фізичного стану, медичні чекапи у клініках «Viva» та страхування здоров'я, консультації у психолога, проєкт «Healthy-box» для підтримки хворих співробітників, навчальні курси.

Такі ініціативи створюють ефективне середовище для роботи, розвитку та взаємодії команди.

Яке значення має гендерна рівність для бізнесу? Як Ваша компанія підтримує жінок у професійному розвитку?

У бізнесі стать не має значення. Вирішальними є професійні якості, знання та досвід. Я вважаю, що конкуренція має базуватися виключно на цих критеріях.

Особисто я не відчуваю бар'єрів у професійній діяльності, навіть у такій традиційно «чоловічій» сфері, як безпека. Проте загалом Україна ще не досягла гендерної рівності. Наприклад, жінки переважають в освіті, але значно менш представлені на керівних посадах у бізнесі та державному управлінні.

Наші компанії дотримуються принципу рівних можливостей для всіх. Кар'єрне зростання залежить лише від професійних здібностей, ініціативності та лідерського потенціалу. Якщо жінка демонструє ці якості, їй надаються всі умови для зайняття керівних позицій.

Ми також підтримуємо розвиток жінок через відкриті можливості для навчання, наставництва та кар'єрного зростання. На мою думку, гендерна рівність у бізнесі є важливою, оскільки вона сприяє залученню талановитих фахівців, незалежно від статі, і допомагає створити гармонійне робоче середовище.

Вірю, що з часом кар'єрні можливості визначатимуться виключно досягненнями та професіоналізмом кожного, незалежно від гендерних стереотипів чи інших обмежень.

Анна Якушко

«Якушка, будеш на ринку шнурками торгувати». Ці слова сказав мені, 16-річній дівчині, дорослий чоловік, викладач одного не профільного предмету. Ці слова мали принизити, зламати. Але вони лише загартували мою впертість та віру в себе. І зараз, озираючись назад, я розумію, наскільки важливо не дозволити чужим прогнозам стати твоїм майбутнім

Отже, почну спочатку. Моя кар'єра стартувала з роботи офіціантом в харківській мережі кав'ярень Kofein, які були першопрохідцями у світі свіжообсмаженої speciality-кави в Україні. Пропрацювала там півтора року, отримала цінний досвід роботи в команді, навчилася вмінню знайти підхід до кожної людини, відповідальності та мотивації. Навіть після звільнення мене залучали до процесу відкриття нових кав'ярень. Ця співпраця була не тільки роботою — чимось значно більшим. Люди, з якими я працювала, стали моєю родиною.

Наступний рік я присвятила роботі в ресторані та навчанню за спеціальністю «Переробка та зберігання продуктів харчової промисловості». І вже в 2010 році я працювала у складі молоді прогресивної команди Міжнародного аеропорту «Харків». Тоді в аеропорті відбувалися зміни, готувались до Євро 2012: будівництво нових терміналів, реконструкція та подовження злітно-посадкової смуги.

Посада, яку я обіймала, називалась «технолог харчової промисловості служби кейтеринг». Потрібно було розробити та запровадити нові раціональні харчування для членів екіпажів авіакомпаній та

пасажирів. Але окремий виклик для мене — трансформувати мислення і шаблонність в роботі співробітників цієї служби. Це були жінки, які працювали на своїх засадах більше десяти, а то й двадцяти років, і от у цей простір увірвалась молода дівчина з метою змінити сталість, їх уявлення про роботу, страви, сервіс, смаки. Не буду в подробицях описувати все, але скажу одне — нам вдалось, і про це можна написати книгу.

У 2012 році я повернулась в сферу HoReCa і почала працювати барледі. В 2014 році на посаді адміністратора потужного стартап проекту я відкрила великий beer hall. Через чотири місяці я вже виконувала обов'язки керуючої, відповідала за команду понад 60 людей. Відкриття закладів «з нуля», робота з підрядниками, контроль усіх процесів — цей досвід став для мене універсальною школою менеджменту. Власники цього бізнесу надихали мене своєю цілеспрямованістю, рішучістю та ідеями. Робота в цій компанії, крім нових знань та вмінь, подарувала мені найцінніше — знайомство з прекрасними людьми, з якими ми близькі досі.

В 2015 році в моє життя увірвався новий проект — декрет. Мені було максимально незвично зануритись у всесвіт домогосподарювання, але я стала з цікавістю досліджувати його. Таким чином, крім кулінарії, відкрила для себе вишивку, в'язання, нарешті з'явився час для книг.

Народження Олеси у 2016 році перевернуло мій всесвіт. Виявилось, що жодні курси та життєвий досвід не підготували мене до цього етапу, адже фільми, книги, лекції відверто не розповідають жінкам про ті виклики, з якими зіштовхуєшся після появи дитини. Завдяки своїй емпатії, наполегливості та підтримці чоловіка мені вдалось побудувати життя по-новому, не приносячи себе в жертву, не ігноруючи свої бажання розвиватись та експериментувати.

Відкриття закладів «з нуля», робота з підрядниками, контроль усіх процесів – цей досвід став для мене універсальною школою менеджменту





В 2017 році я почала пекти тарти та торти на замовлення. А вже в наступному 2018 році побачила вплив цукру на дитячу психіку та поведінку, почала досліджувати це питання, експериментувати. Цей шлях привів мене до випічки хлібу без дріжджів та глютену, виготовлення солодоців без цукру. Процес експериментів та пошуку нових смаків захопив мене. А результати цих експериментів полонили смакові рецептори людей.

Згодом, спробувавши мій новий хліб, подруга запропонувала зробити це моєю роботою. На той момент Олесі було вже три роки, а я не розуміла, чим займатись далі і де працювати. Ця пропозиція відгукнулася мені в серці, адже таким чином я могла працювати з дому і насолоджуватись материнством одночасно. Я почала регулярно показувати в сторіз Інстаграму процеси, розповідати про свої дослідження та результати. За два роки попит та реалізація мого продукту виросли таким чином, що я вже ледь встигала. В асортименті, окрім хліба, з'явилися цукерки, печиво, веган шоколад, інша випічка, і все це без дріжджів, цукру та глютену. Мені подобалось дарувати людям смак та усвідомлення, що healthy — це смачно.

Я почала співпрацювати із крамницями, кафе та ресторанами. Реклама «із уст в уста» робила свою справу — з'явився запит на відправку поштою у різні міста України. Я вже не встигала сама розвозити замовлення, мене підтримав чоловік та друг, які зранку, перед роботою, робили доставки по місту. А ще та сама мережа кав'ярень, у якій я почала свій робочий досвід, дозволила використовувати їх локації як точ-

ки видачі своєї продукції. Дивовижно, але мені вдавалось балансувати між життям мами, дружини та підприємця. Думаю, рушійною силою для мене були замовники, їх відгуки, обійми та вдячність.

І ось наприкінці 2020 року я зрозуміла — настав час шукати інвестора для масштабування свого проекту. Мені хотілось знайти таку людину, яка б розуміла цінність продукту, який я роблю, і готова була інвестувати кошти, але не бути при цьому партнером, який хоче керувати.

Життя непередбачуване та цікаве — я зустріла людину, з якою не бачилися багато років. Наші життя, цінності та бачення змінилися і ми зрозуміли, що це буде ідеальне партнерство. Я почала писати бізнес-план, фінансову модель та рахувати необхідні інвестиції.

А в 2021 році те ж саме непередбачуване життя подарувало мені ідеальне приміщення в центрі міста та... другу вагітність. Я вирішила не змінювати плани та продовжила працювати, хоча ідею з пекарнею ми вирішили відкласти на початок 2022 року. У вересні 2021 року народилась моя друга донечка Діана, а через два тижні я вже знову пекла.

В лютому 2022 року в життя кожного українця увірвалась велика війна. Ідеальний світ, який я будувала багато років, полетів шкереберть. Через два тижні після початку повномасштабного вторгнення ми виїхали в Івано-Франківську область. Прожили в селі три тижні, жили гуртом, 7 дорослих та 7 дітей, і це був цікавий досвід взаємодії, підтримки, прийняття та розуміння один одного.



В квітні ми переїхали у Франків, не маючи нічого, окрім кількох ковдр та одягу. Найбільшою радістю для мене став візочок, який мені змогли привезти з Харкова, бо спина вже не витримувала цілодобово носити на руках молодшу красуню. В кулінарії застосовувались різноманітні лайфхаки: розкатати тісто кружкою для кави, заколотити тісто на млинці в лотку для овочів з холодильнику та виливати на сковорідку з баночки дитячого харчування, бо черпака немає, а традиція їсти млинці на сніданок в неділю є. І є велике бажання дати своїм дітям хоча б якусь стабільність.

Франківськ подарував мені дівчат, з якими ми почали раз на тиждень збиратись на ранкову каву, щоб підтримати одна одну і трохи відволіктись. На одній з таких зустрічей пролунало: «От би тут була барахолка!», адже кожна з нас мала певні потреби для облаштування свого побуту в новому місті. «А давайте влаштуємо!» — вирішили ми. Так народилась наша «Спільнота Ластівка».

Чому ластівка? Тому що ми були, як ті перелітні пташки. Пташки, які прилетіли до Франківська з Харкова, Херсону, Запоріжжя, Києва та Дніпра. І з нами була одна франківська ластівочка, яка об'єднала нас. Від моменту того першого «А давайте...» до проведеного маркету пройшло трохи більше трьох тижнів. Загалом ми провели 4 івенти, які швидко трансформували з формату барахолки в маркет, на який запрошували спікерів та підіймали важливі теми — інклюзивності, свідомого споживання, спілкування військових та цивільних, волонтерського руху тощо. Ми підтримали збори





Сергія Жадана та «100 автовок для ЗСУ», Олега Каданова та фонду «Культурний шок», Христини Кудрявої та 4-ї швидкої бригади реагування на Бахмутському напрямку, Ірини Міщенко та фонду «Org busters».

В 2023 році я переїхала в Київ. Переїхала та загубилась... Розгубилась як особистість. Велике місто і материнство захопили мене в полон. Перші півроку життя були складними для адаптації, але я повернулась до того, що люблю: почала пекти мій безглютеновий хліб для однієї мережі пекарень, робила це впродовж року. Згодом прийшло розуміння, що це вже не мій шлях. Мої амбіції покликали мене рухатись іншою стежкою.

**«А давайте влаштуємо!» – вирішили ми.
Так народилась наша «Спільнота Ластівка»**

Коли ми вирішили переїхати до столиці, я говорила чоловікові, що працюватиму в Альони Гудкової або Володимира Ярославського... Але ми ж з вами пам'ятаємо, що бажання та цілі можуть змінюватись, тож новий розділ мого життя став неочікуваним навіть для мене.

Все сталося спонтанно, але дуже органічно. У вересні 2024 мої дівчата пішли в школу та садок, стало більше часу для того, щоб відчути себе та свої бажання. Мій чоловік з партнерами запустив власну обсмажку кави, вклав у цей проект весь свій 17-річний досвід в кавовій сфері. Вийшло гарно, смачно та якісно — можете перекоонатись самі, спробувавши нашу WONDER&FULL COFFEE.

Досвід – це головне. У WONDER&FULL COFFEE ми кажемо, що новий смаковий досвід – це завжди вандерфул. Тож будьте вандерфул, вірте у свої сили, пийте смачну каву або чай, експериментуйте

У процесі запуску я була в курсі багатьох робочих моментів, в перший місяць існування ми взяли участь у двох великих фестивалях, де я відчула себе знову золотою рибкою в океані можливостей.

Наш продукт, люди, комунікації, продажі — це надихало та драйвило мене. Комунікації — ось за чим я скучила! Потім прийшло усвідомлення, що ніхто краще мене не зможе продати наш продукт, бо я неймовірно люблю Руслана, люблю каву, люблю людей та спілкування з ними.

Я надихаюсь своєю роботою,
динамікою нашого зростання
на кавовому ринку України та тим,
що ми робимо

Одним з нещодавніх проєктів стала соціальна ініціатива, яку ми презентували до Дня закоханих. Ми хотіли створити каву зі смаком та цінностями кохання. Для цього ми залучили в проєкт коханих жінок наших військовослужбовців.

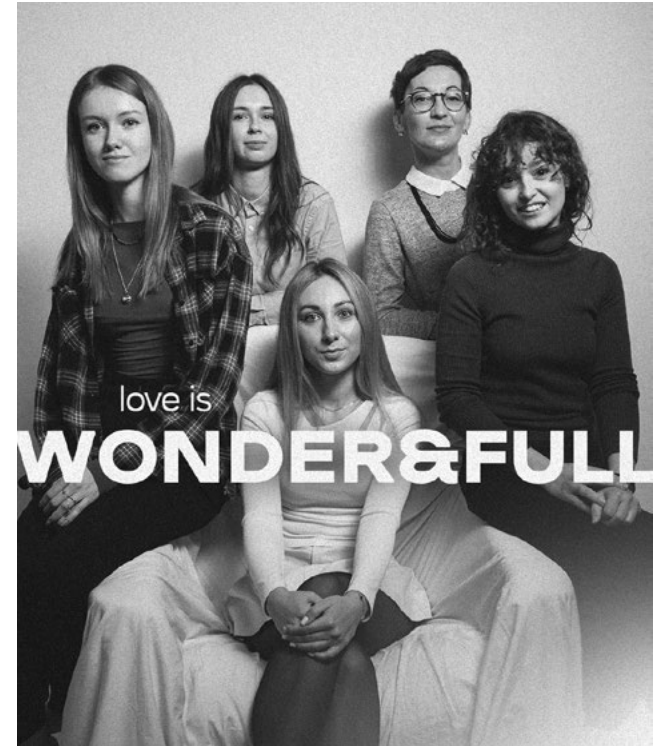
До речі, на нашому виробництві головна людина, що займається обсмажкою, — жінка, і це рідкість для кавової сфери. Валя смажить каву більше 8 років. Оскільки її чоловік військовослужбовець, тож вона стала однією з героїнь нашого проєкту.

Мета проєкту — не тільки створити смачну каву, а й підтримати людей, які бережуть нас та захищають країну. Подарувати їм любов та турботу, знаходячись на відстані та не знаючи особисто кожного.

Ми створили можливість для кожної людини придбати у нас цю кавову суміш не тільки для себе або коханих, а й підвісити пачку кави для військового. В кінці місяця ми будемо множити кількість підвішеної кави від себе на два та відправляти її на запити наших військових.



Мені цікаво генерувати ідеї та втілювати їх в проєкти. Внутрішній критик кричав мені: «Куди ти зібралась? Де ти і де маркетинг?!» Але я ризикнула, дозволила собі цей крок. Коли, як не зараз? І життя змінилось



Запрошую всіх долучитись до нашої ініціативи — станьте важливою частиною історії кохання, турботи та тепла.

Синергія наших сердець та віра в себе є потужною рушійною силою. Починати все спочатку — страшно, але набагато страшніше прожити життя та усвідомити, що через свій страх ти не зробив багатьох речей, про які мріяв в глибині душі.

Досвід — це головне. У WONDER&FULL COFFEE ми кажемо, що новий смаковий досвід — це завжди вандерфул. Тож будьте вандерфул, вірте у свої сили, пийте смачну каву або чай, експериментуйте.

Нам під силу набагато більше, ніж ми думаємо! І ніколи не слухайте тих, хто каже, що вам щось не вдасться.

Партнерка Grain Law Firm
(до ребрендингу — Attorneys
at Law «Leshchenko,
Doroshenko & Partners»)

Лідія Карплюк

Чому Ви обрали своїм професійним шляхом саме юриспруденцію?

Ще в дитинстві я завжди хотіла всім допомагати, заступалася за слабших в якихось суперечках, гостро реагувала на будь-які прояви несправедливості. Коли мене запитували, ким я хочу стати, то відповідала, що адвокатом або президентом. Мені здавалося, що тоді я зможу вирішити проблеми всіх людей і всім допомогти. З часом я зрозуміла, що із президентством все не так просто, а от бажання стати адвокатом нікуди не зникло. Тому свідомо обрала навчання саме за юридичною спеціальністю, хоча деякі люди мене переконували, що навіть вступити у навчальний заклад на бюджетну форму навчання дуже складно, а реалізуватися в професії — тим більше. Але я мала перед собою мету і впевнено до неї йшла.

Які найбільші складнощі траплялися в кар'єрі?

Важко пригадати якісь конкретні складнощі, проте робота адвоката сама по собі складна — і розумово, і морально. Кожна нова справа — це часто заглиблення в якусь зовсім нову сферу правовідносин, для якісного та ефективного результату потрібно розібратися навіть в найменших деталях та тонкощах. Тому найбільша складність — це постійний брак часу.

З 2009 по 2017 роки Ви працювали в органах державної влади та місцевого самоврядування. Чому вирішили піти в адвокатуру?

Я навчалася в Одеській національній юридичній академії (зараз це Національний університет «Одеська юридична академія») за державним замовленням, тому мала обов'язок відпрацювати три роки в органах Пенсійного фонду України — саме там я і починала свою роботу. З власного досвіду і досвіду своїх однокурсників можу з впевненістю сказати, що насправді виконання обов'язку відпрацювати три роки на державу не варто сприймати як щось негативне, адже це можливість отримати безцінний досвід, який точно згодиться в подальшому, незалежно від того, де ви будете далі себе реалізовувати. Згодом я перевелася в органи місцевого самоврядування і деякий час працювала на благо свого рідного міста. Знову ж таки, здобула

багато нових знань, навичок і знайомств, які часто допомагають мені й сьогодні.

Водночас, бажання допомагати людям в юридичній площині не зникло. У 2016 році відбулася конституційна реформа та запровадження «адвокатської монополії», саме в той рік я подала документи на кваліфікаційний іспит, який успішно здала. А згодом, після шестимісячного стажування, у 2017 році отримала свідоцтво про право на заняття адвокатською діяльністю.

Які основні відмінності роботи в держорганах та приватній практиці?

В приватній практиці — особиста відповідальність за результат. Від адвоката часто залежить не просто вирішення якогось майнового питання, а й доля людини. Коли працюєш на державній службі, переважно не йде мова про персональну відповідальність, адже працівник відстоює не свої інтереси чи інтереси людей, а інтереси державного органу чи органу місцевого самоврядування. Також в адвокатурі — великий простір для креативності (звісно, в межах закону), розвитку і професійного росту. А в державних органах все суворо регламентовано — працюючи в одній сфері, робиш переважно однотипну роботу, що з часом може і набриднути. Ну і, звичайно, є відмінність в системі оплати праці: чим сумлінніше і якісніше працює адвокат, тим більшу віддачу він може отримати за результатами своєї роботи, на державній службі можливості збільшення заробітної плати обмежені.

19 грудня 2022 року Ви стали партнером Attorneys at Law «Leshchenko, Doroshenko & Partners». Чи не відчувається гендерна нерівність в керівництві компанії?

Навіть коли я не була партнером нашого об'єднання, гендерної нерівності я не відчувала ніколи. Більше того, якби вона була, то, мабуть, я би не стала партнером, не мала би змогу поєднувати роботу і материнство, тому я є прикладом її відсутності.

Проте, на мою думку, у будь-якій сфері жінці досягнути кар'єрних висот, маючи сім'ю і дітей, все ж складніше, ніж чоловіку, адже жінка, окрім робочих справ, завжди має неймовірну кількість завдань для забезпечення побуту, виховання дітей



Самостійно виконувати всі завдання і на роботі, і вдома – точно нереально, бо не вистачить ні часу, ні власних ресурсів. І тут точно потрібно делегувати частину як робочих, так і домашніх обов’язків, залишаючи за собою лише контроль за їх виконанням

та створення гармонії в родині. Тому часом потрібно десь поступатися та жертвувати одним заради іншого, бо часу в добі для жінок не більше, ніж для чоловіків. А вимоги в професійній діяльності для усіх однакові.

Загалом, на юридичному ринку України домінують чоловіки, чи все-таки є баланс?

Думаю, що баланс є, незважаючи на те, що жінкам важче бути ефективними і успішними професіоналами та одночасно встигати реалізовуватися в інших сферах життя. Але аналітичний склад розуму, вміння вирішувати багато завдань одночасно та висока відповідальність дають змогу жінкам не відставати від чоловіків, і не лише у юриспруденції.

За результатами дослідження Асоціації адвокатів України Вас визнано Адвокатом року 2023 в практиці «Захист бізнесу». Наскільки змінилася ця практика за останні роки? З якими запитами та проблемами сьогодні звертається бізнес за допомогою?

Воєнний стан «розв’язав руки» правоохоронним органам і тиск на бізнес тільки зріс, незважаючи на те, що в умовах війни держава повинна, в першу чергу, дбати про економіку і наповнення бюджету, щоб мати ресурси для боротьби з ворогом. У нас же замість підтримки платники податків стикаються зі значними перешкодами, а часом і повним блокуванням роботи через «ефективну» боротьбу правоохоронців зі злочинністю. Прикро, що часто «твори на вільну тему» у формі рапортів оперативних працівників органів безпеки стають підставою не лише для початку фактових кримінальних проваджень, а й агресивних обшуків, арештів рухомого і нерухомого майна, передачі майна в управління АРМА, а часом і безпідставних повідомлень про підозру менеджменту підприємств та застосування запобіжних заходів у вигляді тримання під вартою із захмарними розмірами застави, або і взагалі без неї. І для того, щоб довести безпідставність версій сторони обвинувачення, скасувати арешти, повернути майно тощо, потрібно витратити не один місяць, а іноді й не один рік. І не всім підприємствам, на жаль, вистачає ресурсу для боротьби. При цьому фактові провадження можуть тривати роками. Підприємства, навіть «відвоювавши» своє майно і можливість працювати, залишаються під постійним

ризиком відновлення активних процесуальних дій, наприклад, після кадрових змін у правоохоронних органах. У підсумку наслідки таких проваджень призводять до економічних втрат не лише для власників бізнесу, але й, в першу чергу, для держави.

Адвокатська діяльність — досить складна робота. Як вдається поєднувати роботу та сім’ю, підтримувати внутрішню гармонію?

Дійсно, маневрувати між роботою адвокатом та сім’єю часом доволі непросто, адже не завжди тривалість робочого часу залежить виключно від тебе чи твоєї команди. У нашій роботі часто виникають несподівані проблемні ситуації, які потрібно вирішити тут і зараз, незважаючи на те, що це може бути вже позаробочий час чи вихідний день. Самостійно виконувати всі завдання і на роботі, і вдома — точно нереально, бо не вистачить ні часу, ні власних ресурсів. І тут точно потрібно делегувати частину як робочих, так і домашніх обов’язків, залишаючи за собою лише контроль за їх виконанням. Тому без команди ніяк, у будь-якій сфері життя. Буду відвертою, мені не завжди вдається делегувати, бо все ж часто маю в голові думку «якщо хочеш зробити щось добре, то роби це сам», але я з цим борюся. Також без планування й запису своїх завдань і справ важко втримати все в голові та вчасно організувати.

Щоб мати енергію на все і всіх, потрібно не забувати і про себе, постійно поповнюючи свій внутрішній резерв. Добре працює той, хто добре відпочиває.

Що найбільше надихає в роботі та особистому житті?

У роботі надихають реальні результати, коли вдається вирішити проблему клієнта і за це отримати його щире подяку. Також це можуть бути і результати колег, на які хочеш рівнятися. Упевненості в собі та бажання рухатися вперед додає визнання досягнень чи професійного рівня колегами, процесуальними опонентами, представниками органів державної влади чи судів.

В особистому житті найбільшим мотиватором є моя сім’я. Це люди, які завжди вірять в мене, підтримують, високо оцінюють — навіть там, де я в собі сумніваюся чи вважаю досягнення незначними.

Час, проведений з рідними, завжди мене заряджає і відновлює, тому намагаюся залишати роботу за порогом нашого дому, хоча це не завжди вдається. Пишаюся навіть найменшим досягненням своїх дітей і працею, зокрема, для того, щоб мати можливість втілювати їхні бажання та мрії, радіти життю і бути щасливою разом з ними.

Чи замислювалися, ким би стали, якби не пов’язали своє життя із юриспруденцією?

Чесно кажучи, ніколи не бачила і навіть не розглядала себе в якійсь іншій сфері. Хоча, після початку повномасштабного вторгнення, коли йшла мова про можливий виїзд з дітьми за кордон, замислювалася над тим, чим би я могла займатися там. Оскільки це явно не могла би бути адвокатура, то аналізувала те, що вмю і люблю робити. Мабуть, відкрила би кав’ярню зі смачною випічкою, адже це мені непогано вдається, як кажуть мої рідні та друзі.

Розкажіть про своє життя поза роботою: як проводите дозвілля, які хобі маєте?

Якщо це короткий відпочинок — післяробочий час у будні чи вихідні дні — то максимально провожу час із сім’єю. Разом ходимо в кіно чи театр, зустрічаємося з друзями, граємо в настільні ігри. Повторюся, що люблю випічку, тому коли знаходжу час, залюбки тішу своїх рідних чимось смачненьким. Цю естафету вже перейняла моя середня донька, яка в свої 9 років почала самостійно випікати солодоші, бо мама не завжди знаходила час робити це разом з нею. І вже три роки вона успішно вдосконалює свої вміння.

Для фізичного і ментального здоров’я — обожнюю йогу.

Якщо часу для відпочинку трохи більше, то намагаюся подорожувати і відкривати наш прекрасний світ. Обожаю подорожі — як архітектурно-культурного спрямування, коли пізнаєш нові міста, країни з урбаністичного та мистецького боків, так і поїздки, в яких переважно досліджуєш природні чудеса в трекінгових походах. Також взимку люблю з сім’єю кататися на лижах. Буває і «лінивий» відпочинок влітку на березі моря, хоча його переважно поєднуємо з екскурсіями чи походами.

Чи є улюблені місця, куди хочеться обов’язково повертатися?

В Україні та світі є ще безмежна кількість місць, де я не була, тому стараюся планувати нові подорожі у нові місця. Але, наприклад, в рідні Карпати повертаємося завжди — і влітку, і взимку. Також є країни, природня краса яких особливо вразила: на сьогодні в скарбничці моїх вражень це Ісландія, Норвегія, Швейцарія, туди хотілося б повернутися.

Що побажаєте українцям у цей складний період?

Сили, витримки, віри в нашу перемогу, проактивної позиції і усвідомлення, що від кожного з нас



залежить світле майбутнє нашої рідної України. Ніколи не будьте осторонь. Не бійтеся робити навіть найменші кроки, адже в загальному результаті вони приведуть до великої мети.

Нехай якнайшвидше над нами буде мирне українське небо, щоб якнайбільше сімей дочекалося своїх рідних здоровими і нешкодженими, щоб усі мали змогу просто радіти життю в мирний час.

Дуже хочу, щоб наші діти мали щасливе і безтурботне дитинство в Україні, бо саме вони і є нашим майбутнім.



Русана Шарлай

Благодійний фонд «Волонтерська спілка ПОРУЧ» — це історія двох людей про те, як не вигоріти й не зневіритися, як об'єднати команду однодумців, як знайти партнерів та зробити волонтерство стилем життя

Пані Русано, як виникла ідея допомагати людям?

— Війна увійшла в наше життя ще у 2014 році, адже ми з чоловіком родом з Авдіївки. У 2021 році переїхали до Києва, планували побудувати кар'єру. Але через рік нас знову наздогнала війна. Маючи досвід, ми усвідомлювали, що люди будуть панікувати й потребуватимуть допомоги, тому почали діяти. Спочатку власними силами купували та розвозили їжу, ліки для літніх людей, які не могли самостійно цього зробити. Вже за тиждень ми зрозуміли, що все це не закінчиться швидко, тому потрібен системний підхід до справи. Так з'явився наш телеграм-бот, який створив Богдан, а я почала комунікувати у соцмережах. З часом до нас почали долучатися люди: хтось надсилав донати, хтось допомагав волонтерити. Поступово сформувалася команда однодумців.

Яка історія заснування Благодійного фонду «Волонтерська спілка ПОРУЧ»?

— Перший волонтерський хаб знаходився просто в нашій однокімнатній квартирі — ми облаштували житловий простір під склад гуманітарної допомоги. Інколи ми навіть не могли розкласти диван, адже вся підлога була зайнята продуктами. Крім того, у нас вдома постійно перебувало 5-7 волонтерів.

Прийшов момент, коли ми зрозуміли — потрібно розширюватися та формувати мережу в Києві, залучаючи локальних волонтерів у різних районах міста. Ми створили систему розподілу заявок: кожен волонтер отримував завдання у районі, де проживав, та оперативно його виконував.

Так і народилася «Волонтерська спілка ПОРУЧ». Практично 70% команди були переселенці, яким довелося залишити свої домівки та облаштуватися у новому місті.

Волонтерили у вільний час, хтось приділяв Фонду годину на день, хтось дві. А оскільки ми були такі ж самі переселенці та стикалися з такими ж викликами, як й інші люди, то добре розуміли, на чому треба акцентувати увагу

Зокрема, з'явилася ідея створення простору для дітей, який отримав назву «ПОРУЧ SPACE».

Поступово ми масштабували діяльність і розширили сферу нашої допомоги. Сьогодні ми — Благодійний фонд «Волонтерська спілка ПОРУЧ». Наша команда наразі — 23 працівники та понад 100 активних волонтерів.

Благодійний фонд «Волонтерська спілка ПОРУЧ» — це історія двох людей про те, як не вигоріти й не зневіритися, як об'єднати команду однодумців, як знайти партнерів та зробити волонтерство стилем життя.

Кому Фонд надає допомогу та які основні напрями діяльності?

— Наша філософія — це філософія переможців. Ми намагаємося донести до суспільства ідею, що кожен українець має бути залучений до спільної справи, що благодійність — це не лише про фінансову підтримку, а й про активну участь. Хтось волонтерить, хтось донатить, хтось працює у благодійному секторі, хтось допомагає з евакуацією. І саме так формується потужне благодійне ком'юніті українців.

Наша мета — не лише надавати гуманітарну допомогу, ми прагнемо формувати культуру волонтерства та благодійності. І демонструємо все це на власному прикладі.

Волонтерство як місія





Фонд працює за трьома ключовими напрямками:

1. Допомога ВПО

Гуманітарна підтримка, юридичні консультації, психологічна допомога, сприяння у пошуку роботи та житла. Ми знаємо, що означає залишитися без дому, адже більшість нашої команди також є переселенцями, і тому створюємо рішення, які справді працюють.

2. Освітні простори для дітей

Розвиваємо «ПОРУЧ SPACE» — дитячий центр, де діти можуть навчатися IT, робототехніці, журналістиці, займатися спортом і творчістю. Також у прифронтових районах працюють «Сейф-простори», які дають можливість дітям здобувати освіту та отримувати психологічну підтримку, навіть у складних умовах.

3. Гуманітарні місії

Допомога мешканцям прифронтових територій, евакуація людей, забезпечення продуктами, ліками та товарами першої необхідності.

Як можна отримати допомогу від Фонду?

— Наш принцип — максимальна прозорість та доступність. Можна подати заявку через сайт, можна написати у соцмережах. Кожен запит обробляється системою, що допомагає нам ефективно розподіляти ресурси та уникати дублювання.

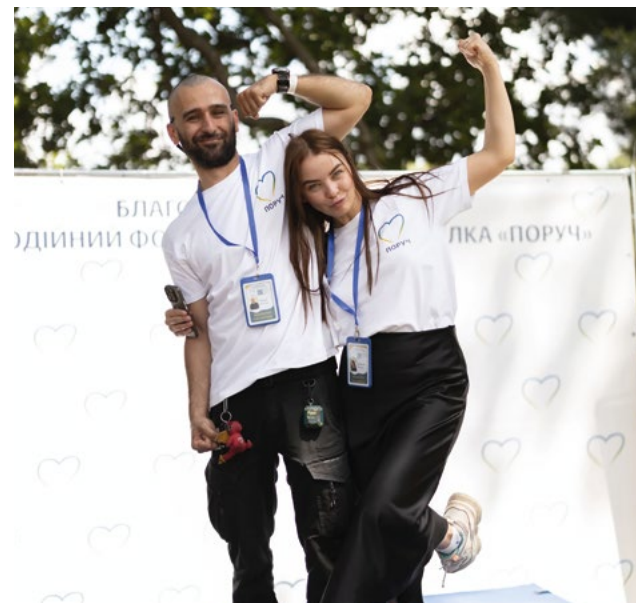
Чи співпрацюєте з іншими організаціями та установами?

— Так, у нас понад 50 партнерів, серед яких міжнародні організації, представники українського бізнесу, громадські ініціативи. Ми є регіональними партнерами УВКБ ООН, співпрацюємо з фондами «Крим-СОС», «Рокада», «Право на захист». Багато українських компаній допомагають нам ресурсами та майданчиками для заходів. З деякими партнерами у нас склалися не лише ділові, а й дружні стосунки.

Як вдалося досягти партнерства з ООН менш ніж за три роки?

— Звісно, це було доволі непросто. Ми з командою багато працювали, впроваджували бізнес-підходи: CRM-система для обліку заявок, автоматизація процесів, прозора звітність. Все це дозволило нам швидко масштабуватися та заслужити довіру. На момент підписання першого контракту з ООН нашої організації не було навіть року.

Робота у Фонді побудована за принципами ефективного менеджменту. На початку року ми з командою розробляємо стратегію роботи, де чітко прописуємо всі наші цілі та вектори діяльності.





Крім того, у нас розподілені обов'язки між членами команди. Кожен напрям діяльності має свого керівника, який відповідає за результат.

Ми проводимо щотижневі планерки, де аналізуємо поточні завдання, визначаємо пріоритети та узгоджуємо стратегічні кроки. Також ми використовуємо CRM-системи та автоматизуємо частину процесів.

Такий підхід дозволяє нам швидко адаптуватися до викликів та змін й забезпечувати ефективне виконання усіх поставлених задач.

Скільки людей отримали допомогу за час існування Фонду?

— За три роки роботи ми допомогли понад 100 000 людей, включаючи ВПО, мешканців прифронтових територій та дітей, які відвідують наші освітні центри.

Де та як шукаєте донорів?

— Основні донори — міжнародні організації, бізнес-партнери та небайдужі люди. Ми ведемо активну комунікацію в соцмережах, звітуємо про кожен проєкт і знаходимо партнерів через прозорість та системність у роботі.

За три роки роботи ми допомогли понад 100 000 людей, включаючи ВПО, мешканців прифронтових територій та дітей, які відвідують наші освітні центри

Як сьогодні використовується маркетинг у благодійності?

— Благодійність має працювати так само ефективно, як бізнес. А успіх залежить від системності та комунікації.

У своїй діяльності ми робимо акцент на соцмережах, де анонсуємо заходи, звітуємо, залучаємо нових партнерів і донорів, розповідаємо про проєкти та результати роботи.

Чи є у Фонду благодійний мерч, де його можна придбати?

— Так, у нас є лінія мерчу «Спілка Шоп». Ми його не продаємо, а віддаємо за донати, які спрямовуємо на розвиток наших проєктів. Оскільки серед наших волонтерів багато переселенців, ми створили колекцію, присвячену їх рідним містам. Наша команда — переважно переселенці з Донецької, Харківської та Херсонської областей, тому в основі ідеї мерчу було бажання зберегти зв'язок із рідними містами.

Найбільш популярним став донецький мерч із териконами, символом Донбасу. Люди, які приїжджають уперше, часто запитують: «Що це у вас за гори?» — а це терикони, під якими знаходяться шахти, де працюють шахтарі. На одній із футболок є зображення териконів із написом «Щастя не за горами, а за териконами».

Херсонський мерч створила кураторка дитячого простору, яка родом із Херсона. Він не про класичні херсонські кавуни, а про символи спротиву міста. На футболці зображено руїни знаменитого торгового центру «Фабрика» — одного з найвідоміших місць Херсона, з написом «Свобода має свою ціну».

Також у колекції є фото Антонівського мосту, який став знаковим об'єктом під час бойових дій, із фразою «Від Дніпра до свободи — один крок».

Ця колекція — більше, ніж просто речі. Це про любов до України, про зв'язок зі своїм домом, про супротив ворогу, і — найголовніше — про віру! Про віру в нашу Перемогу!



Приватний виконавець
виконавчого округу м. Києва,
заступник Голови Ради
приватних виконавців
м. Києва, член редакційної
колегії Вісника АПВУ

Марія Фесик

Згідно зі статистикою ДП OpenMarket — CETAM щодо реалізації арештованого майна за 2024 рік, приватні виконавці реалізували майна на суму, майже у два з половиною рази більшу, ніж державні. При цьому кількість приватних виконавців становить 342 особи, у той час як державних — більше 3400. Пані Маріє, в чому секрет?

Сміливі завжди мають щастя. Приватні виконавці за понад 6 років активної роботи довели свою високу ефективність та зробили її помітною як для стягувачів, так і для боржників.

На мою думку, таку статистику можна пояснити більшою довірою стягувачів до приватних виконавців та об'єктивними чинниками більш якісної роботи. Звичайно, реалізації майна передують певна процедура, приватні виконавці вмотивовані здійснити всі виконавчі дії відповідно до чинного законодавства, тому що маємо багато судової практики по оскарженню дій, і це фактично змушує нас аналізувати усі кроки наперед та чітко дотримуватись законної процедури, щоб уникнути оскарження дій в майбутньому. При цьому наші державні колеги, на жаль, трошки обмежені у вільному виборі та можливостях оперативно приймати рішення через низку бюрократичних процедур, більш вертикальну модель роботи, в якій державний виконавець може додатково погоджувати дії з керівником.

Як Ви загалом оцінюєте організацію роботи приватних виконавців, враховуючи зміни, що відбулися за останній рік?

З обранням нового складу керівництва Асоціації приватних виконавців України та членів регіональних рад наприкінці 2023 року в нашій спільноті спостерігається новий виток розвитку самоврядування та професії.

Минулого року ми мали цікавий досвід проведення стратегічної сесії, на якій було прийнято Стратегію розвитку АПВУ, що фактично є маршрутним планом, який намагаємося активно втілювати в життя. Я і мої колеги мали можливість відвідати кілька міжнародних заходів, зокрема взяти участь в 25-му Міжнародному Конгресі судових виконавців, представити Україну та поспілкуватися із нашими іноземними колегами на предмет їх досвіду роз-

витку професії виконавця, переходу на повністю приватну модель примусового виконання рішень, адже у багатьох країнах Європейського союзу наразі немає інституту державних виконавців взагалі. Одним із дуже важливих факторів, який дозволив отримати довіру суспільства та регулятора до професії приватного виконавця, в таких країнах майже завжди було активне поширення інформації про діяльність виконавців та популяризація нашої професії. До прикладу, саме цей напрямок є пріоритетним для роботи Ради приватних виконавців міста Києва, членкинею якою є я.

Також намагаємося демонструвати активність спільноти та особистостей, які є лідерами суспільної думки та можуть обґрунтовано пояснювати свої дії, привертати увагу до проблемних питань під час конференцій та фахових дискусій із суддями та представниками МЮУ.

Які чинники сьогодні заважають ефективній роботі приватних виконавців у взаємодії з державними органами?

На мою думку, за роки існування інституту приватних виконавців ми напрацювали позитивну практику взаємодії із державними органами. Зокрема, із представниками поліції, яких ми часто залучаємо для забезпечення громадського порядку під час вчинення активних виконавчих дій із вилучення рухомого майна боржника, або ж під час виконання рішень немайнового характеру.

Тим не менш, на сьогодні маємо певні складнощі із процедурою дослідження доказів у провадженнях, в яких виконавці звертаються до органів поліції в межах надання інформації про вчинення кримінальних порушень у вигляді умисного невиконання рішення судів. На жаль, наразі досі маємо не дуже дієві законодавчі механізми, та іноді дуже неоднозначне та помилкове тлумачення суб'єкту даного правопорушення (адже ним є саме боржник, а не посадова особа, на яку покладено функцію держави в частині здійснення примусового виконання рішення). Також маємо певні законодавчі обмеження, відповідно до яких іноді отримуємо відмову у повному доступі до інформації. На мою думку, дану проблему можна вирішити лише шляхом внесення відповідних змін в НПА.



У професії приватних виконавців переважно більше чоловіків, пропорція за гендерною ознакою приблизно 70-30%

Чи використовуєте у роботі досвід іноземних колег?

Так, намагаємось активно використовувати досвід іноземних колег. Протягом останнього року було проведено кілька заходів за участю виконавців із країн ЄС, зокрема присвячених застосуванню етичних норм в роботі приватних виконавців, досвіду іноземних колег, пов'язаним із транснаціональним розшуком активів боржників. Окрім того, особисто до мене періодично звертаються стягувачі із запитом на розшук активів боржника за кордоном та супроводженням процедури легалізації українських виконавчих документів на території інших країн, що безумовно пов'язано із виїздом українських громадян через війну.

Чи вбачаєте необхідність розширення повноважень приватних виконавців?

Питання зрівняння повноважень між державними і приватними виконавцями й досі залишається дуже актуальним: приватні виконавці не можуть здійснювати примусове стягнення на користь держави. Вважаю, це є дуже недооціненим вкладом, який могла би зробити наша професія.

Приватні виконавці ефективно стягують борги на користь комунальних підприємств, робота офісів багатьох із наших колег налаштована так, що ми можемо приймати великі об'єми надходжень виконавчих документів, тому ми постійно звертаємо увагу регулятора на те, що готові виконувати штрафи за порушення ПДР та інші виконавчі документи.

Окрім того, приватні виконавці обмежені у праві виконувати певні рішення немайнового характеру, які стосуються, наприклад, вразливих та важких виконавчих проваджень, пов'язаних із дітьми. На мою думку, це може обмежувати стягувачів у праві вибору суб'єкта виконання. Безперечно, приватні виконавці могли би бути корисними і в таких процесах — завдяки гнучкості та адаптивності мислення і організаційних процесів.

В контексті війни в Україні набуло неабиякого значення транскордонне виконання рішень. Яка ситуація сьогодні у цій сфері та запровадження яких дієвих механізмів необхідне для повноцінного функціонування?

На сьогодні існують певні напрацьовані механізми, визначені законодавством для того, щоб стягувачі могли здійснювати стягнення зі своїх боржників, щодо яких винесено рішення в Україні, на території інших держав. Втім, дані процедури є досить тривалими та досить затратними для стягувача. Мова йде про нюанси, коли справа доходить

по апостилізації документів, значних об'ємів переказу або окремого юридичного супроводу легалізації рішення суду України на території інших країн, що іноді є дуже складним завданням без залучення кваліфікованої допомоги іноземних місцевих юристів. На мою думку, було б доречним запровадити механізм, за яким безпосередньо українські виконавці мали б право (і обов'язок) звернутися до іноземного суду та в подальшому до виконавців інших країн, якщо маємо підтверджені юридичні факти постійного проживання боржників за кордоном (таким фактом, до прикладу, із моєї практики можуть бути відомості з відкритих джерел про здійснення фізичними особами підприємницької діяльності).

Законопроектом № 12374-2, нещодавно внесеним до ВР, пропонується надання приватним виконавцям функції управителів активами та введення виконавців до складу Кваліфікаційно-контрольної комісії. Наскільки такі зміни важливі та доречні сьогодні?

Приватні виконавці в своїй діяльності керуються чинним законодавством, яким чітко передбачено особливий порядок звернення стягнення на різні види активів боржників юридичних і фізичних осіб. Для реалізації різних видів нерухомого та рухомого майна виконавець має врахувати багато складових — як процедури накладення арешту, так і подальшого опису (вилучення), оцінки майна. Компетентність приватних виконавців досить висока, адже вимагає знань нашого профільного Закону «Про виконавче провадження» та норм іншого спеціального законодавства. Тому, на думку спільноти та більшості стягувачів, приватні виконавці вміють відповідально управляти активами. Відповідно до оприлюднених звітів, в роботі АРМА було виявлено деяку неефективність управління активами та відсутність прозорої системи обліку. Але подібні складнощі є дуже зрозумілими для приватних виконавців, адже ми знаємо, наскільки важливим є дотримання усіх процесуальних строків та вчасного повідомлення про вчинення своїх дій. Я вважаю, що такі сильні сторони нашої професії можуть бути дуже корисними для управління активами. Цю позицію АПВУ зараз активно доносить до усіх суб'єктів законотворчої діяльності та колег-юристів на численних заходах, присвячених даному законопроекту.

Якщо говорити крізь призму гендерно-орієнтованого підходу, у виконавчій сфері задіяні в рівній мірі як чоловіки, так і жінки?

В професії приватних виконавців переважно більше чоловіків, пропорція за гендерною ознакою приблизно 70/30%.

Загалом, чи відчуваються гендерні аспекти в процесі виконавчої діяльності, наприклад, з боку судів, адвокатів, а також боржників?

Іноді я схильюся до думки, що гендерних аспектів немає під час взаємодії із сторонами виконавчого провадження. Однак, після обговорення даної теми із колегами-чоловіками все-таки роблю висновки, що до мене боржники статистично менш грубо та агресивно налаштовані. Мені важко об'єктивно оцінити, чи це пов'язано із гендером, чи є наслідком особистісних характеристик, адже повага до всіх сторін провадження та асертивність, притаманна мені по життю, є сильними сторонами моєї особистості. У професії адвокатів та суддів теж дуже багато жінок. Іноді помічаю, що до мене часто звертаються із провадженнями щодо стягнення заборгованості з учасників колишнього подружжя, — в таких справах гендерний аспект поки що помітно відчувається (в більшості випадків стягувачі — жінки). Мій позитивний досвід виконання такої категорії рішень у повному обсязі, на мій погляд, може підсвідомо викликати трошки більше довіри у колег юристів та адвокатів-жінок.

У роботі виконавця зустрічаються вкрай складні та тривалі виконавчі процедури, а також не менш складні судові процеси із їх оскарження. За що Ви любите та цінуєте свою таку нелегку роботу?

Професія приватного виконавця дозволяє дуже глибинно розвивати себе професійно та особистісно. Я працюю вже майже 6 років у цій вузькоспеціалізованій юридичній практиці, однак вона досі мені дуже цікава. У нашій діяльності мінлива практика Верховного Суду, за нею надзвичайно важливо стежити, цікавим викликом іноді буває необхідність її змінювати — шляхом вчинення дій та відстоювання правильності своєї позиції у судових процесах, які іноді тривають роками. Також сфера примусового виконання рішень дуже показово віддзеркалює деякі економічні та соціальні процеси в державі, а в процесі спілкування із сторонами виконавчих проваджень можна спостерігати та досліджувати психологічні аспекти соціуму. Окремим особистим челенджем останніх років для мене є робота в органі самоврядування — Раді приватних виконавців м. Києва, а також у редакційній колегії нашого періодичного друкованого видання «Вісник АПВУ».



Доктор юридичних наук,
професор, заслужений
юрист України,
президент ГО
«Жінки за зміни»

Ірина Сопілко

Пані Ірино, Ви багато років досліджуєте тему гендерної рівності, зокрема у військовій сфері. Які зміни спостерігаєте за останні роки?

Останнє десятиліття стало проривним у питанні залучення жінок до військової служби. Якщо раніше військова справа асоціювалася виключно з чоловіками, то тепер жінки не просто служать, а й займають керівні посади, виконують бойові завдання та впливають на розвиток армії. Війна змінила нашу реальність. Жінки довели, що можуть бути ефективними командирами, розвідницями, снайперками, артилеристками.

Законодавчі зміни також сприяють цьому процесу. Наприклад, у 2018 році Верховна Рада ухвалила Закон, який зрівняв права жінок і чоловіків у військовій сфері. Це дозволило жінкам обіймати всі військові спеціальності, у тому числі бойові. Але попри ці досягнення, викликів ще багато.

Які найбільші бар'єри досі стоять перед жінками в армії?

Є кілька ключових проблем. Перша – гендерні стереотипи. Попри офіційну рівність, існує упереджене ставлення до жінок, особливо в бойових підрозділах. Деякі командири досі вважають, що жінки менш витривалі, що вони більше підходять для штабної або медичної роботи.

Друга проблема — кар'єрне зростання. Жінки-військовослужбовиці часто стикаються з «невидимою стелею» — вони рідко отримують підвищення, навіть якщо мають високий рівень компетентності. В українській армії лише одиниці жінок мають генеральські звання.

Третя — питання забезпечення. Армія довгий час не враховувала фізіологічні особливості жінок. Наприклад, військова форма, бронезилети, амуніція спочатку розроблялися для чоловіків, що створювало незручності для жінок. Лише нещодавно Міноборони почало впроваджувати спеціальну форму для жінок-військовослужбовиць.

Четверта — поєднання військової служби та особистого життя. Жінки, які мають дітей, часто стикаються з тим, що не можуть брати відпустку на догляд за ними, а після декретної відпустки мають проблеми з поверненням на службу.

Ви згадали про гендерні стереотипи в армії. Чи є історичні приклади, які демонструють, що жінки давно довели свою спроможність у військовій сфері?

Безперечно! Українська історія багата прикладами жінок, які брали участь у визвольних змаганнях.

Ще під час Першої світової війни Олена Степанів стала першою жінкою-офіцером австро-угорської армії. У міжвоєнний період та під час Другої світової війни жінки активно діяли в ОУН та УПА — не лише виконували тиллові завдання, а й були розвідницями, командирами, снайперками.

На Варшавському процесі 1935–1936 років серед обвинувачених в українському національному русі було багато жінок, зокрема Дарія Гнатківська, Катерина Зарицька, Марія Кос. Це ще раз доводить, що жінки не просто брали участь у боротьбі, а й відігравали в ній ключову роль.

Сьогодні ми бачимо продовження цієї традиції: українські жінки на передовій не менш ефективні, ніж чоловіки, та відіграють важливу роль у військовій сфері.

В українській армії наразі служить понад 47 тисяч жінок. Як змінилося ставлення суспільства до цього?

Українці почали усвідомлювати, що жінка у війську — це не виняток, а норма. Раніше багато хто вважав, що армія — «не жіноча справа», але війна показала, що жінки можуть не тільки воювати, а й командувати.

Завдяки відкритій інформації у медіа суспільство бачить жінок-бійців, парамедиків, волонтерок. Соціальні мережі також відіграють велику роль у зміні уявлень про жінок у війську. Військовослужбовиці стали медійними героями, і це допомагає ламати стереотипи.

Чи є в інших країнах позитивний досвід, який може бути корисним для України?

Так, є кілька країн, які досягли значного прогресу в гендерній рівності у військовій сфері.

Наприклад, США ще у 2013 році дозволили жінкам займати всі військові спеціальності, включаючи



Я впевнена, що роль жінок у війську лише зростатиме.
Ми вже бачимо, як жінки стають командирами,
військовими аналітиками, стратегами ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●



бойові. Там запроваджують програми менторства, підтримки жінок у війську, розробляють спеціальну амуніцію та враховують їхні потреби.

Скандинавські країни, зокрема Норвегія та Швеція, не просто дозволяють жінкам служити, а й створюють рівні умови для кар'єрного зростання. Військові підрозділи є гендерно змішаними, жінки мають такі ж шанси на просування, як і чоловіки.

Україна вже рухається у цьому напрямку. У нас запроваджуються гендерно чутливі програми, співпраця з країнами НАТО допомагає адаптувати найкращі практики.

Чи існує реальний механізм подолання гендерної дискримінації у війську?

Поки що механізми боротьби з дискримінацією не є досконалими. Наприклад, в законодавстві передбачена відповідальність за дискримінацію, але на практиці вона рідко застосовується.

Щоб змінити ситуацію, необхідні такі заходи:

- 1) розширення законодавчих норм — створення реальних механізмів контролю за гендерною рівністю у війську;
- 2) запровадження гендерно чутливої політики – наприклад, обов'язкове представництво жінок у вищих військових структурах;
- 3) освітні програми — як для жінок, так і для чоловіків у війську, щоб змінювати ментальність;
- 4) санкції за дискримінацію — покарання за випадки гендерної нерівності.

Без цих заходів навіть найкращі закони залишаться лише на папері.

Яке Ваше бачення майбутнього жінок у військовій сфері України?

Я впевнена, що роль жінок у війську лише зростатиме. Ми вже бачимо, як жінки стають командирами, військовими аналітиками, стратегами. Наступним етапом буде повна інтеграція жінок у командні структури, що дозволить досягти реальної рівності.

Жінки довели, що можуть служити на рівні з чоловіками, і тепер завдання суспільства — створити умови, щоб вони могли реалізувати свій потенціал.



Військовослужбовиці стали медійними героями,
і це допомагає ламати стереотипи ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Адвокат у сфері
сімейного права,
член комітету
захисту прав людини
НААУ

Мирослава Сорока

Пані Мирославо, у одному зі своїх численних інтерв'ю Ви сказали, що за красивим костюмом та дорогими парфумами, що складають образ юриста, стоїть багато важкої праці. Розкажіть про свій кар'єрний шлях — як все починалося?

Мій професійний шлях розпочався з посади секретаря судового засідання в одному із київських районних судів. У далекому 2005 році я прийшла отримувати професійний досвід у суді.

- Вважаю, що суд для молодих
- спеціалістів — це найкраща
- «школа життя», цей досвід
- ні з чим не порівняти

В суд я прийшла після коледжу, з багажем тільки теоретичних знань, які ще кружляли у свідомості, як на каруселі, і не могли собі знайти місця. Пропрацювавши чотири роки в суді, я здійснила «квантовий стрибок» у закріплені своїх професійних знань та отримала той досвід, який досі використовую в роботі.

Згодом я пробувала себе юрисконсультантом у різних сферах, але зрозуміла, що це не моє, оскільки завжди хотіла бути дотичною до суду саме через представництво прав та інтересів громадян.

- Для мене суд — моя сцена,
- де я почуваю себе максимально
- органічно, де на всі сто віддаюся
- та отримую задоволення від того,
- що роблю

Ніколи не сумнівалися в обраній професії?

Ні, ніколи. Більше того, я пишаюся статусом адвоката, і для мене це не про пафос, а про відповідність внутрішньому запиту. Іншої реалізації для себе, ніж через професію адвоката, я не бачу. Хоча, відверто кажучи, своїм донечками я не рада б обирати юриспруденцію, але лише з тих міркувань, що це морально важко. Нічого ніжного й жіночого

тут немає, адже переважає чоловіча енергія. А віднайти баланс між сталевим характером та жіночністю досить не просто.

Вже багато років Ви практикуєте у сфері сімейного права. Зараз, під час війни, розлучень побільшало? Які фактори здебільшого є причиною?

За три роки війни розлучень все більше. І якщо у перший рік каталізатором міцності відносин було життя на відстані, то зараз розлучаються ті пари, які швидко вступили в шлюб під час війни, особливо з військовими, або ж військові, які знаходили собі дружин віддалено та мали небагато часу, щоб пізнати одне одного. Основна причина — імпульсивність рішення про одруження, без перевірки відносин на міцність, що спричинило новий бум розлучень.

На які вчинки здатні партнери в судовій боротьбі?

У сімейних спорах боротьба — не лише подача доказів за принципом змагальності. Сторони бувають дуже жорстокі у цьому змаганні за правду. Пари, які зараз знищують один одного в судових баталіях, до цього теж кохали, розчинялись в затишних обіймах, виголошували щирі зізнання, святкували родинні свята. Вони, звісно ж, не задумувались про розлучення. Ніхто і гадки не мав, на які ганебні вчинки здатні партнери в судовій боротьбі. Чого тільки вартує завчасне створення доказів, аби відібрати все та поставити на коліна свою половинку. Мабуть, ніхто не замислюється про те, як можна наносити удари в обличчя, яке колись було наймилішим. Або про те, як можна повернутись спиною до дитини, яку колисав ночами та годував з пляшечки.

Дуже часто це стосується саме чоловіків. З найпоширеніших фраз, які постійно доводиться чути: «Я поставлю тебе на коліна», «Підеш по світу з торбою», «Я заберу у тебе дітей», «З дітьми ти нікому не потрібна», «Тебе і твого адвоката знищу», «Ще припозвеш до мене» тощо.

За моїми спостереженнями, потрібно приблизно рік-півтора часу, щоб сторони прожили свої емоції та відпустили образи. І тільки тоді можлива адекватна робота, спрямована на досягнення певних домовленостей у вирішенні конфлікту.



Наскільки важлива фінансова грамотність для подружжя?

Фінансову грамотність потрібно викладати ще у старшій школі, зокрема охоплювати основні питання, які часто виникають при поділі майна подружжя. Бо чоловік та жінка, вступаючи у шлюб, перебуваючи у ньому, часто легковажно відносяться до оформлення права власності на майно. А потім виникають питання, чому раптом квартира записана на батьків чоловіка.

Важливо формувати відповідальне ставлення до юридичних питань, які супроводжують людину протягом життя. Кожен сам відповідальний за себе і своє благополуччя, а тому свідомо має оцінювати існуючі ризики, пов'язані з формою шлюбу (зареєстрований шлюб чи фактичні шлюбні відносини), реєстрацією майна, наявністю боргів одного з подружжя тощо.

Є базові положення, які має розуміти кожен з подружжя:

— все, що подружжя набуло за спільно прожиті роки, ділиться навпіл. Хто працював, а хто ні, не враховується;

— при розлученні нерухоме майно ділиться навпіл. Але суд за наявності підстав може відступити від рівності часток при поділі майна;

— купуючи майно за власні гроші — або оформлюйте покупку правильно, або потім в суді доведіть, що ці кошти були особистими, а відповідно і майно є приватною власністю, а не спільною сумісною.

Чим зумовлене правило, що все набуте подружжям за спільно прожиті роки ділиться навпіл?

За загальним правилом, майно, яке подружжя набуло під час шлюбу, вважається спільною сумісною власністю та підлягає поділу 50/50. Проте, не відноситься до спільної сумісної власності майно, набуте до шлюбу, майно, яке було подароване або успадковане, речі особистого користування, премії та винагороди, грошові кошти, отримані як компенсація за шкоду.

Закон захищає «слабшого» партнера, особливо якщо вона/він зайнятий вихованням дітей. Тобто, за нормами Сімейного кодексу все майно, набуте під час шлюбу, є спільною сумісною власністю, незалежно від того, хто працював або на чие ім'я воно оформлене.

Разом з тим, суд може відійти від рівності часток за певних умов, проте працевлаштованість людини не є підставою зміни частки.

Наприклад, як можна поділити квартиру на двох, якщо чоловік залишається один, а жінка з дітьми?

Кожна ситуація унікальна. Тут треба враховувати багато аспектів, зокрема і обсяг спільно набутого майна, і умови участі кожного з батьків в утриманні та вихованні дітей.

Якщо ви відкриєте Єдиний реєстр судових рішень, то можна віднайти різноманітні варіанти фактичного поділу майна. Частково це будуть рішення про поділ майна в рівних частках, а частково про поділ майна «на користь» жінки — на підставі того, що вона утримує цих дітей.

Також при винесенні рішення суд буде враховувати інше майно, окрім квартири, а тому за жінкою можуть визнати право власності на 100%, а за чоловіком, наприклад, право власності на нежитлові приміщення чи грошові кошти.

Хочу наголосити на важливості ролі адвоката при поділі майна, від цього також буде залежати кінцевий результат. Наразі, якщо ми говоримо про тенденції в судовій практиці, суди все більше встановлюють спільну батьківську опіку над дитиною з почерговим проживанням дитини у помешканні кожного із батьків. Або ж визначають місце проживання дитини у помешканні, в якому дитина проживала, а батьки при цьому почергово, за графіком, мають приїжджати та виїжджати з цього помешкання. Це також має відповідний вплив на поділ майна подружжя в таких випадках.

Як відбувається поділ майна у подружжі, де працював тільки чоловік, а жінка виконувала хатню роботу та доглядала за дітьми?

При поділі майна, яке було набуто під час шлюбу, суди виходять з презумпції рівності часток сторін. На це не буде впливати факт того, що дружина певний час або ж постійно не працювала, а виконувала хатню роботу, здійснювала догляд за дітьми. Закон захищає таку сторону.

Можу лише порадити тим парам, які перебувають у шлюбі та збираються придбати спільне майно: здійснюйте реєстрацію прав на дане майно спільно, одразу передбачаючи рівні частки кожної із сторін. Це не стане гарантією того, що ви у майбутньому не будете мати жодних проблем при поділі майна, проте це гарантуватиме, що чоловік в один «прекрасний» момент не перереєструє вашу спільну квартиру на свою маму без вашої згоди, а ви про це дізнаєтесь лише з плином часу.

Що думаєте про резонансну справу щодо поділу грудей, в які жінка вклала сімейні кошти? На чий бік стають українські суди у таких спорах?

Справа про визнання операції з ендопротезування молочних залоз як неподільної речі є дуже спірною. Оскільки я не бачила доказів, а саме договору, на який посилаються в рішенні суду, важко робити висновки. За загальною практикою, оплата складається із оплати за сам імплант, а також за низку супутніх послуг, тобто оперативне втручання, анестезію, витрат за перебування в медичній установі. Рішення суду в частині поділу вартості проведеної операції з ендопротезування молочних залоз є недостатньо обґрунтованим. Разом з тим, апеляційна скарга на дане рішення не подавалась.

Якщо говорити про те, на чий бік стають суди у подібних спорах, то передусім — на бік сторони,

Чоловік та жінка, вступаючи у шлюб, перебуваючи у ньому, часто легковажно відносяться до оформлення права власності на майно. А потім виникають питання, чому раптом квартира записана на батьків чоловіка



яка грамотно підійде до обґрунтування своєї правової позиції та доведе, що закон на її стороні.

Які строки поділу майна між подружжям?

Важко відповісти простим реченням. Оскільки можна говорити про два шляхи вирішення цього питання, то відповідно і строки різні.

Якщо поділ майна відбувається за згодою сторін — всі питання можна вирішити досить оперативно. В такому випадку на строки впливають, перш за все, самі сторони, їх можливості комунікувати один з одним, зазвичай через адвокатів. Важливо мати готовність шукати компроміси так, щоб дві сторони отримали бажаний результат. В такому випадку адвокати виступають частково у ролі медіаторів. Чудово, що дана тенденція поділу майна набирає оберти.

При поділі майна у судовому порядку строки розгляду справи у першій інстанції можуть тривати і рік. Тут також багато факторів, які впливають. Це і поведінка самих сторін, їх представників, зайнятість суддів, яка зараз дуже висока, і відключення світла, тривоги, через які судові засідання переносять. При отриманні рішення суду здебільшого одна зі сторін подає апеляційну скаргу, строки розгляду якої також не дуже швидкі.

Як адвокат із величезним досвідом роботи саме в цій категорії справ, можу порадити: хочете швидше вирішити спірні майнові питання — готуйтеся домовлятися. Довірте свою справу досвідченому адвокату, хай супроводжує ваш процес поділу майна.

Наскільки розповсюджений сьогодні шлюбний контракт?

Статистичні дані говорять про те, що у 2024 році шлюбні договори укладали 2762 рази, і це більше, ніж в 2023 році. Але статистика до повномасштабного вторгнення була ще більш позитивною.

Пари, укладаючи шлюб або вже перебуваючи у шлюбі, стали більш обачними та



намагаються наперед врегулювати питання, які в подальшому можуть викликати низку проблем, роблять свої стосунки більш прозорими один для одного. Мене як адвоката це дуже радує, адже говорить про підвищення юридичної грамотності суспільства, свідомий підхід до інституту шлюбу.

Які пункти зазвичай прописують у таких договорах?

Шлюбні договори укладаються з метою уникнення або ж мінімізації майнових спорів у майбутньому. Тобто, сторони можуть визначити, яке майно буде у особистій, приватній власності, а яке у спільній сумісній власності подружжя. Це можуть бути умови розподілу майна у випадку розлучення. Також можуть передбачатись інші фінансові зобов'язання подружжя, зокрема щодо утримання одного з подружжя у разі розлучення, фінансові зобов'язання щодо розподілу обов'язків щодо оплати різних видів послуг у шлюбі та після розлучення, умови розподілу боргів, кредитних зобов'язань, іпотеки. Умовами шлюбного договору можуть регулюватись питання щодо утримання дітей, наприклад, витрати на освітні, медичні послуги тощо.

Чи можна стягнути аліменти вже після розлучення?

На сплату аліментів можна подати і у шлюбі, і після розлучення. Цей аспект впливу не має. Визначальним є те, що на аліменти подати може той з батьків, з ким проживають діти.

Варто не забувати, що переважно аліменти — це виплата другого з батьків на утримання дитини, проте є і аліменти на другого з подружжя. Якщо мама зайнята доглядом за дитиною, в такому випадку вона також може подавати в суд на сплату аліментів на неї, поки дитині не виповниться 3 роки, а в деяких випадках і до 6 років дитини.

Чудово, коли сплата аліментів відбувається добровільно, тобто один із подружжя здійснює оплату частини витрат на дитину у розмірі, що є достатнім на думку другого з подружжя. Або ж коли сторони готові під час або після розлучення комунікувати та закріпити домовленості у договірному порядку. Якщо ж це не відбувається, то той з подружжя, з ким проживає дитина, має право подати в суд.

Також варто звернути увагу, що є рівні форми призначення аліментів — частка від доходу та фіксована сума. Тому перед зверненням до суду варто отримати консультацію у спеціаліста в сфері сімейного права, адже це може допомогти обрати більш вигідну форму стягнення саме у конкретному випадку, тому що на це впливає багато факторів.

Як стягуються аліменти з осіб із інвалідністю, пенсіонерів?

В Україні аліменти на дітей стягуються незалежно від того, чи є платник пенсіонером або особою з інвалідністю. Дитина — це відповідальність. Дитину потрібно годувати, одягати, забезпечувати умови для розвитку.

Якщо платник аліментів є пенсіонером або отримує допомогу по інвалідності, то аліменти можуть стягуватись з пенсії, державної соціальної допомоги, інших доходів платника.

При визначенні розміру аліментів суд має враховувати і те, що є мінімальний розмір аліментів на дитину відповідного віку, рекомендований розмір аліментів від доходу платника (1/4 на одну дитину, 1/3 на дві дитини, 1/2 на трьох і більше дітей), а також суд враховує стан самого платника.

Якщо ж у платника у процесі сплати аліментів (а ми ж розуміємо, що період сплати є зазвичай тривалим, до повноліття дитини) суттєво змінюється його матеріальне становище, виникають проблеми зі здоров'ям, які мають важкий і тривалий характер, то такий платник аліментів може звернутись до суду з позовною заявою і просити суд розглянути питання щодо зменшення розміру аліментів.

Як на практиці діляться депозити і кредити подружжя при розлученні?

Грошові кошти, розміщені на депозитних рахунках, під час шлюбу вважаються спільними грошовими коштами подружжя. І це не залежить від того, на ім'я кого із подружжя був відкритий такий рахунок. Це стосується й інших форм заощаджень. Якщо той з подружжя, на ім'я якого було відкрито депозитний рахунок, з метою уникнення подальшого поділу таких коштів здійснить дії щодо їх зняття, виведення на рахунки інших осіб, то другий з подружжя має право вимагати компенсації та сплати своєї частки.

Поділ таких грошових коштів за загальним правилом здійснюється порівну. Разом з тим, якщо один з подружжя доведе, що ці гроші були особистими, тобто отриманні у спадок чи подаровані, або ж вкладені були ще до укладання шлюбу, то поділу вони підлягати не будуть.

Те саме стосується і кредитів, які були оформлені під час шлюбу та були витрачені на потреби сім'ї. Такі кредитні зобов'язання також підлягають поділу між подружжям.

Що робити з боргами під час розлучення?

Передусім, слід визначити, були ці борги спільними чи особистими.

Якщо борги виникли під час шлюбу, за згодою обох з сторін, або ж були витрачені на потреби сім'ї, то суд здебільшого здійснює розподіл таких боргів порівну.

Разом з тим, якщо один із подружжя здійснює виплату боргу самостійно, то інший може компенсувати йому половину витрат, сплачуючи грошима або ж своєю часткою у майні.

Якщо ж йде мова про особисті борги особи, тобто коли один з подружжя бере кредит без згоди другого і витрачає їх на особисті потреби, тоді другий з подружжя може довести цей факт та уникнути розподілу даного кредитного зобов'язання.

Чи можливо сьогодні розлучитися онлайн, без участі сторін?

Під час повномасштабного вторгнення питання дистанційного розлучення стало надзвичайно актуальним, на жаль.

Якщо у пари немає неповнолітніх дітей, обидва з подружжя згодні на розлучення, то розлучитись можна через органи ДРАЦС, проте потрібна особиста присутність.

Розлучення «онлайн» можливе — воно відбувається лише через суд: або особисто, використовуючи «Електронний суд», або через адвоката. Подається заява, сплачується судовий збір, а далі — залежить від суду, від ситуації, у когось судовий процес триває близько 1-2 місяців, а буває й пів року. В результаті ви отримуєте рішення суду про розірвання шлюбу, яке і буде вашим фінальним документом в цьому процесі.

Зазвичай, окрім розірвання шлюбу, подружжя стикається із низкою супутніх питань, — розподілом майна, визначенням місця проживання дітей та їх утримання. Як практикуючий адвокат можу дати пораду, що варто розділяти дані спори та проводити розірвання шлюбу окремим судовим процесом, оскільки він триватиме найшвидше, у порівнянні з іншими спорами.

Як часто у таких спорах сторони заключають мирові угоди?

Це залежить від бажання та уміння сторін в конфліктній ситуації зібратись, вгамувати свої емоції та намагатись вирішити спірні питання мирним шляхом. На практиці, без посередників (адвокатів) це зробити сторонам набагато важче. Втім, без бажання сторін — і адвокат безсилий.

Розуміння того, що краще домовитись, особливо коли подружжя має дітей та планує спільно брати участь у житті цих дітей, дає позитивні тенденції для врегулювання спірних питань мирним шляхом, навіть якщо вже було розпочато судовий спір. Колишнє подружжя після узгодження спірних питань закріплює їх у договорі, яке укладає письмово та посвідчує у нотаріуса.

На Вашу думку, як побудувати гармонійні стосунки у шлюбі?

Єдиної формули не існує. Проте є база, на якій легше будувати міцні стосунки між подружжям. Постійно працюючи з парами, які розлучаються, роблю висновки від протилежного. Довіра та відкритість, зокрема щодо фінансових питань, дає сторонам визначеність, формує більш міцні стосунки. Готовність вирішувати конфліктні ситуації важлива на кожному етапі стосунків.

Консультація адвоката з сімейних питань корисна не тільки подружжю, яке вже стоїть на порозі глобальних проблем, пов'язаних з розлученням, а й парі, яка тільки планує укласти шлюб, — саме для уникнення більшості спірних питань у майбутньому. Можливо, саме це стане тим ключиком, який збереже ваш шлюб.



Марія Бондаренко

Скільки років існує «Світло надії», які послуги та допомогу якого спрямування надає?

У минулому році БО «Світло надії» виповнилося 25 років. Чверть століття — це довгий шлях, за який ми пройшли величезну трансформацію. Починалося все з маленької ініціативної групи, яка просто хотіла підтримати людей, що живуть із ВІЛ. Тоді це була зовсім інша реальність — із високим рівнем стигми, відсутністю доступу до лікування, страхом і нерозумінням. Ми шукали рішення, боролися за права, допомагали виживати.

Станом на сьогодні БО «Світло надії» — потужна неурядова організація, зосереджена на всебічній підтримці людей, які опинились в складних життєвих обставинах. Ми реалізовуємо більше 25 проектів у секторі громадського здоров'я, соціального захисту та економічного розвитку щорічно.

«Світло надії» має дуже розвинену інфраструктуру. Ми підтримуємо роботу Притулку для жінок, які постраждали від сімейного насильства, Кризової кімнати та Денного центру для жінок, Центру адаптації для бездомних осіб та звільнених з місць позбавлення волі, Центру ментального здоров'я «Mental Hub». Цьогоріч частиною нашої інфраструктури стане також повноцінний медичний центр «Light Medical centr», який зосередиться на питаннях репродуктивного здоров'я.

З початку повномасштабного вторгнення ми активно займаємось гуманітарною діяльністю. Організовуємо шелтери, евакуацію, мобільну медицину, грошову допомогу та багато іншого.

Сьогодні «Світло надії» — це велика система підтримки для вразливих груп населення. Але найголовніше — ми даємо не просто допомогу, а можливість змінити своє життя.

Проводите тематичні тренінги або семінари, інші заходи?

Проведення тренінгів, майстер класів, семінарів — це невід'ємна і дуже значна частина нашого повсякдення. Складно перелічити, скільки заходів було проведено за час роботи, але серед основних — мультисекторальні форуми та круглі столи, тренінги з економічної спроможності для уразливих груп з подальшим грантуванням на розвиток власної

справи, тренінги для надавачів медичних, соціальних та психологічних послуг, менторські програми, школи бюджетної адвокації.

Скільки співробітників наразі в організації? На яких базових засадах будете свою діяльність?

Організація налічує понад 300 людей. Кожен із них — це людина, яка змінює життя інших.

Наша команда — соціальні працівники, бухгалтери, комунікаційники, медики, психологи, менеджери. Кожен виконує свою роль, але всі ми працюємо за однією логікою: допомагати ефективно, якісно та без стигми.

У нашій роботі ми керуємося принципами відкритості, професійності та людяності. Ми працюємо з уразливими групами, а це означає, що довіра та конфіденційність — на першому місці. Важливим є і системний підхід: ми не просто вирішуємо проблему тут і зараз, а шукаємо стійкі рішення, які допоможуть людям повернути контроль над своїм життям.

Ще один важливий принцип — адаптивність. Ми не боїмося змінюватися, масштабуватися, експериментувати. Війна змусила нас швидко перебудовувати роботу, відкривати нові напрями, реагувати на нові виклики. І наша команда показала, що може впоратися з будь-якими кризами.

Які основні принципи роботи соціальних працівників?

Головний принцип — безоцінне ставлення. До нас приходять люди у кризових ситуаціях: після насильства, втрати дому, залежності, перебування в місцях позбавлення волі. Кожен має свою історію, і наша задача — не судити, а допомогти знайти вихід.

Другий принцип — комплексний підхід. Ми не просто видаємо гуманітарну допомогу або надаємо консультацію. Наші соціальні працівники супроводжують людину, допомагаючи вирішити всі пов'язані проблеми: від оформлення документів до пошуку житла чи роботи.

Третій — конфіденційність та довіра. Вразливим людям важливо знати, що вони в безпеці, що їх не засудять і не зрадять. Саме тому ми будемо комунікацію так, щоб кожен відчував підтримку та міг відкрито говорити про свої потреби.





І ще один принцип — гнучкість та швидке реагування. Війна, евакуації, кризи — наша команда працює в реальному часі, швидко знаходячи рішення в найскладніших ситуаціях.

Чи можете виокремити основні цінності БО «Світло Надії»?

Основні цінності БО «Світло надії» — це не просто слова, а те, на чому будується вся наша робота.

Людяність. Ми працюємо з людьми, які опинилися в найскладніших життєвих ситуаціях. Тому головне — це повага, прийняття та щире бажання допомогти. Ми не поділяємо людей на «гідних» і «негідних» допомоги — кожен заслуговує на шанс.

Довіра. До нас звертаються тоді, коли вже немає сил боротися самостійно. Наші клієнти знають: їхні історії залишаться конфіденційними, а підтримка буде чесною та без стигми.

Якість і професійність. Ми не просто робимо щось «аби було». Наша команда складається з кваліфікованих соціальних працівників, лікарів, юристів, психологів, кожен із яких дійсно знає свою справу.

Гнучкість. Світ змінюється, і ми теж. Ми вміємо адаптуватися, відкривати нові напрями роботи, шукати нестандартні рішення. Війна стала для нас викликом, але ми не просто втрималися — ми стали сильнішими.

Системність. Ми не працюємо «тут і зараз», наша мета — довготривалі зміни. Ми допомагаємо

людям не просто вижити, а повернути собі контроль над життям.

На що орієнтуєтеся у своїй роботі в першу чергу?

Першочергово у своїй роботі ми орієнтуємося на потреби людей та на реальні виклики, з якими стикаються ті, хто приходить до нас за допомогою.

Коли до нас звертається людина, вона вже перебуває у складній ситуації — війна, бідність, хвороба, насильство, дискримінація... Ми аналізуємо її потреби, шукаємо рішення, які допоможуть не просто зараз, а в довгостроковій перспективі.

Ще один важливий аспект — ефективність. Ми не витрачаємо ресурси на те, що не працює. Якщо потрібно змінювати підхід — змінюємо. Якщо є можливість зробити більше — робимо.

І, звісно, ми завжди орієнтуємося на людяність та професійність. Ми працюємо не просто з цифрами, а з людьми, яким потрібна реальна підтримка. І це головне.

За якою допомогою сьогодні найчастіше звертаються люди?

Зараз ми всі живемо у війні, яка призвела до кардинальної зміни потреб кожного. Люди втратили домівки, стабільність, рідних, тому запити, з якими вони приходять, часто стосуються найбазовіших потреб — житла, їжі, теплого одягу, ліків, матеріальної допомоги.

Другий великий запит — психологічна допомога. Війна — це не лише фізичні руйнування, а й величезне емоційне виснаження. Тривога, страх, втрата, постійний стрес — усе це впливає на психічне здоров'я. Дуже багато людей зараз вперше у житті звертаються до психологів, і ми бачимо, наскільки це важливо.

Наш «Mental Hub» став тим місцем, де вони можуть отримати якісну підтримку, і ми тільки розширюємо цей напрям.

А яким був особисто Ваш кар'єрний шлях у БО «Світло Надії»?

Я прийшла в організацію у 2009 році — тоді навіть не уявляла, що вона стане для мене не просто місцем роботи, а важливою частиною життя. Спочатку я працювала медичною сестрою, робила клієнтам швидкі тести на ВІЛ, частково залучалася до процесів, бачила, як усе функціонує зсередини.

Поступово, занурюючись глибше, вирішила піти з медицини і в 2013 році вже працювала соціальним працівником. Це була зовсім інша відповідальність — щоденні зустрічі з людьми, які опинилися у найскладніших життєвих ситуаціях. Робота була непростою, але неймовірно важливою, і саме тоді я зрозуміла, що хочу не просто допомагати, а змінювати систему.

У 2016 році я стала менеджером проєктів. Це вже була зовсім інша роль — стратегічна, масштабніша. Я відповідала за розробку та реалізацію ініціатив, які могли покращити життя сотень людей. Відповідальності ставало більше, з'являлися нові виклики, але разом із ними — нові можливості.

А в 2023 році я очолила організацію, ставши виконавчим директором. Це той момент, коли ти розумієш: усе, що було до цього, готувало тебе до ще більшого впливу. Тепер моя задача — не лише керувати процесами, а й розширювати можливості «Світла надії», шукати нові шляхи розвитку, робити нашу допомогу ще ефективнішою.

Це не просто кар'єрний шлях — це шлях змін, зростання і віри в те, що ми можемо зробити більше.

Хто ви за освітою і чи допомагають здобуті знання на практиці?

За освітою я психолог, і цей фах став для мене базою в роботі з людьми. У «Світлі надії» ми щодня стикаємося з ситуаціями, де важливо не просто вислухати, а й зрозуміти, підтримати, допомогти людині знайти внутрішні ресурси для змін. Тому психологічна освіта дуже допомогла мені у роботі соціальним працівником, та й навіть у менеджменті проєктів, адже будь-який проєкт у нашій сфері, передусім, про людей.

Але з розвитком організації зростала і моя відповідальність, тому цього року я здобула диплом менеджера. Це було необхідно, адже керування великою структурою — це вже не лише про

взаємодію з клієнтами, а й про стратегічне планування, ефективне управління ресурсами, фінансами, розвиток команди.

Хоча, якщо чесно, не так важливо, яку професію ти отримав у дипломі — важливо, чим ти живеш і що тобі приносить справжнє задоволення. Робота має бути більше, ніж просто професією — вона повинна надихати, рухати вперед, давати відчуття, що ти змінюєш щось на краще. У моєму випадку це саме так. І я точно знаю: якщо любиш свою справу, ти завжди знайдеш, як стати в ній кращим.

Чи вдається утримувати баланс між роботою та особистим життям?

Баланс між роботою та особистим життям — це складно. Але усе інакше, коли робота — не просто обов'язок, а справа життя, хобі, драйв.

Я завжди приділяю роботі більше часу, бо мені це цікаво. Мені подобається навчатися, відкривати нові можливості, розбиратися в складних процесах, вигадувати рішення, які можуть реально змінювати ситуацію. Це не просто робота з 9 до 18. Це те, що розвиває мене саму.

Звісно, є моменти, коли втомлюєшся, коли хочеться відпочити і перемкнутися. І я намагаюся знаходити для цього час. Але головне — коли твоя справа захоплює тебе по-справжньому, баланс виглядає не як розділення «робота — особисте життя», а як органічне поєднання того, що тебе надихає, з тим, що дає енергію рухатися далі.

Якому відпочинку надаєте перевагу?

Для мене найкращий відпочинок — це час, проведений із близькими людьми. Ідеальний вечір — затишні зустрічі, розмови, смачна їжа, спільні поїздки чи просто прогулянки. Неважливо, що саме ми робимо, головне — люди, поруч із якими добре.

Чи любите подорожувати? Яка країна вразила найбільше?

Я не можу сказати, що подорожі — це моя пристрасть, особливо зараз, під час війни, коли поїздка займає набагато більше часу та сил. Але моя робота тісно пов'язана з подорожами, вони стали частиною мого життя.

Я була в Австралії, Німеччині, Польщі, Молдові, Грузії, США, Швейцарії — кожна з цих країн особлива, має свій ритм, культуру, підхід до життя. Втім, найбільше вражають не самі місця, а люди, з якими доводиться взаємодіяти. Саме це робить поїздки цінними — можливість переймати досвід, бачити, як працюють різні системи, знаходити нові ідеї, які можна реалізувати у нас.

Для мене подорожі — це не про відпочинок, а про розвиток. І хоча я не шукаю можливості кудись вирватися просто заради зміни картинки, якщо поїздка відкриває нові можливості для роботи — значить, вона того варта.



Дар'я Свистула

Ви є керуючим партнером Law Firm Proctor. Як створювалась компанія, які основні напрями діяльності?

Law Firm Proctor була створена з метою надання високоякісних юридичних послуг у сфері кримінального, мобілізаційного, господарського, податкового, цивільного, сімейного, корпоративного, військового та адміністративного права. Ми розуміємо, що репутація юридичної компанії та окремого адвоката будуються виключно на результатах, тому ми об'єднали професіоналів з багаторічним досвідом для досягнення цілей, що повністю задовольняють потреби клієнта.

Основні напрями нашої діяльності включають: юридичний супровід підприємств, захист бізнесу від неправомірних дій правоохоронних органів, захист у складних кримінальних справах, представництво в судах юридичних та фізичних осіб.

Велику частину нашої роботи складає саме захист посадових осіб підприємств у межах кримінальних проваджень. Такі завдання можливо виконувати тільки за наявності великого досвіду в кримінальних провадженнях та відданості справі, що, безперечно, є у всіх членів команди Law Firm Proctor.

Сьогодні, в реаліях війни, з якими проблемами клієнти найчастіше звертаються за допомогою?

В умовах війни підприємці стикаються з безпрецедентними викликами: рейдерськими захопленнями, незаконними обшуками, блокуванням діяльності підприємств та перевітками з боку контролюючих органів.

За останні роки найбільшу кількість кримінальних проваджень щодо бізнесу відкрито за скоєння злочинів, передбачених ст. 190, ст. 191, ст. 209, ст. 212, ст. 358, ст. 111-2 КК України. Law Firm Proctor має вагомий результат в рамках таких кримінальних проваджень.

Також часто звертаються військовослужбовці та їхні родичі — щодо питань військового обліку, мобілізації та правового статусу.

У сфері цивільного права найпоширеніший запит — це розлучення без присутності сторін у

зв'язку з їхньою відсутністю на території України, а також стягнення грошових коштів за розписками та договорами.

Господарське та податкове право актуальне завжди, адже підприємства потребують юридичного супроводу, зокрема і в умовах воєнного стану.

Як адвокат з кримінального права, розкажіть, з якими труднощами та проблемами сьогодні стикаються юристи у цій галузі?

Юристи у сфері кримінального права сьогодні стикаються з великою кількістю політично мотивованих справ, розширенням повноважень правоохоронних органів та складнощами в отриманні об'єктивного правосуддя. Додатково ускладнює роботу відсутність єдиної судової практики щодо низки питань, які стосуються воєнного стану.

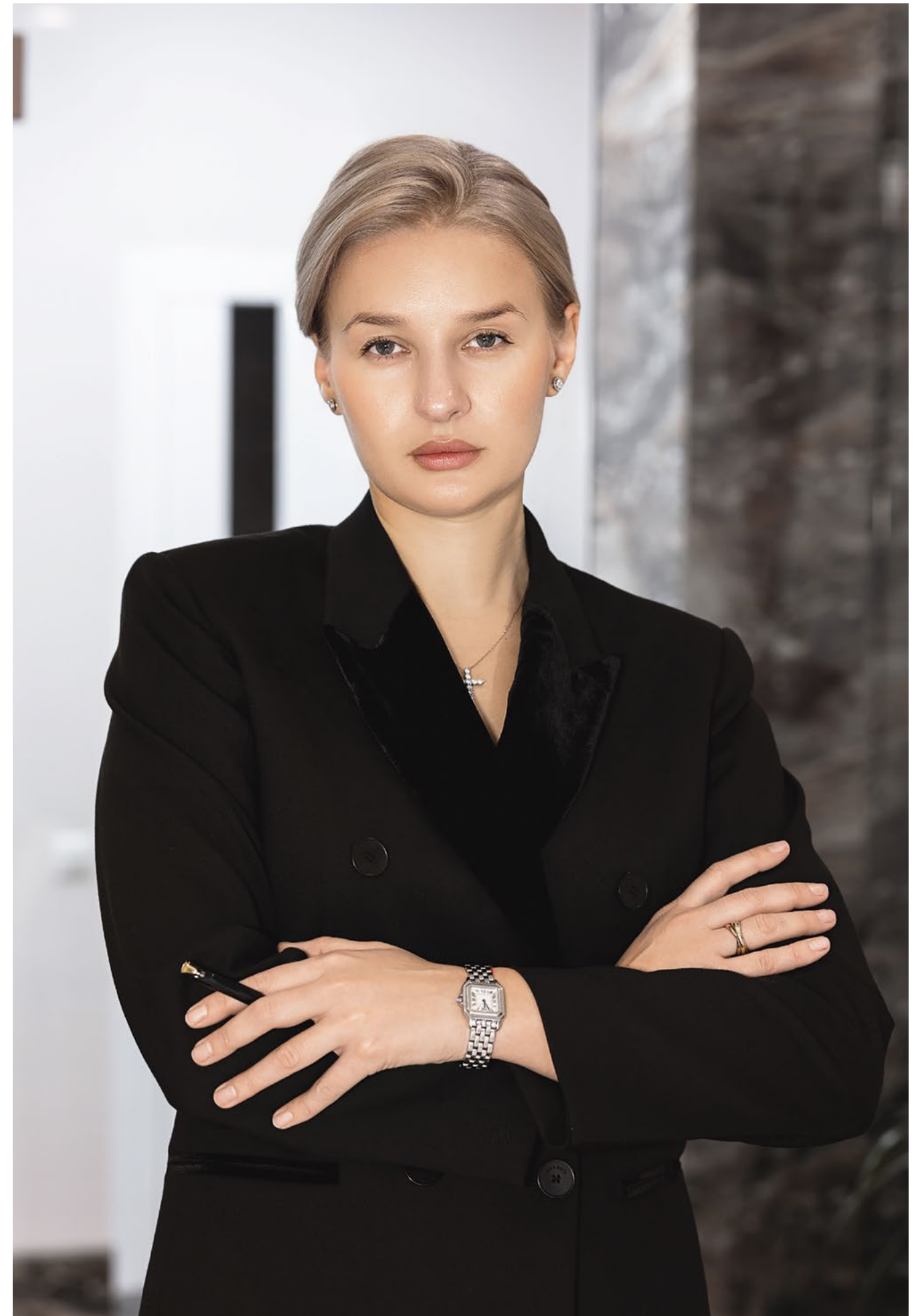
Ви також є експертом в галузі White-Collar Crime. Як цей напрям сьогодні розвивається в Україні, чи велика конкуренція наразі серед колег?

White-Collar Crime сьогодні є однією із найбільш динамічних сфер права в Україні. Зростає кількість кримінальних проваджень, пов'язаних із фінансовими злочинами, ухиленням від сплати податків та розкраданням бюджетних коштів. Конкуренція в цій галузі висока, оскільки дедалі більше компаній потребують захисту та юридичного супроводу в умовах посиленого контролю з боку держави.

Як голова координаційної ради із захисту бізнесу та приватної власності Федерації роботодавців України та заступник голови ГО «Маніфест 42» із захисту бізнесу — прокоментуйте, від чого сьогодні найбільше потерпає бізнес?

Бізнес сьогодні найбільше страждає від фіскального та правоохоронного тиску. Часто підприємства стають об'єктами неправомірних перевірок, безпідставних арештів активів, а також незаконного блокування рахунків. Такі дії подекуди можуть призвести до банкрутства підприємства.

В умовах воєнного стану ці проблеми лише загострюються, тому дуже важливе оперативне включення адвокатів у разі настання таких відверто неприємних подій у життєдіяльності компанії.





На сьогодні найбільша кількість звернень до редакції FEMIDA.UA стосуються тиску на підприємців та свавілля з боку правоохоронних органів. Скільки у Вас таких справ та яких спорів вони здебільшого стосуються?

Майже 70% наших справ стосуються незаконних обшуків, арештів майна та рахунків, кримінального переслідування власників бізнесу за сфабрикованими справами. Ми надаємо комплексний юридичний супровід для захисту прав підприємців та мінімізації ризиків.

Що Ви радите компаніям, які опинилися у фокусі правоохоронців? Які кроки тут першочергові?

Головне — діяти оперативно.

1. Негайно звернутися до адвоката — жодних коментарів або підписання документів без юриста.
2. Перевірити документи правоохоронців — чи є всі необхідні санкції та ухвали суду.
3. Фіксувати всі процесуальні дії — знімати відео, вести протоколи, залучати свідків.

Поділіться базовими порадами, як швидко підготувати підприємство до обшуку?

- Розробіть внутрішні протоколи дій під час обшуку.
- Навчіть персонал — що можна говорити, а що ні.
- Призначте відповідальну особу для комунікації з адвокатом.

— Заздалегідь проаналізуйте ризики — що саме може зацікавити правоохоронців.

Чи можлива взаємодія та діалог із правоохоронними органами? Як підприємству підготуватися до цього?

Діалог можливий, але лише за умови грамотної юридичної позиції. Бізнесу варто вести прозору діяльність, фіксувати всі взаємодії з контролюючими органами та мати професійний юридичний супровід.

Наразі органи досудового розслідування та бізнес подекуди входять у комунікацію в межах круглих столів для обговорення законопроектів або оптимізації взаємодії, але чи є з цього позитивний результат, поки не зрозуміло.

Ви захищаєте права українських бізнесменів, політичних діячів, блогерів та зірок шоу-бізнесу. Які цікаві кейси траплялися?

Один із найцікавіших кейсів — це захист публічної особи від політично вмотивованого переслідування. У цій справі вдалося довести незаконність звинувачень та закрити кримінальне провадження. Інший кейс стосувався медійної особи, яка постраждала від шахрайства, де ми змогли повернути значну суму коштів через суд.

Як любите проводити дозвілля, відпочивати?

Люблю активний відпочинок, подорожі та читання. Також цікавлюся мистецтвом і музикою. Вільний час намагаюся присвячувати сім'ї та саморозвитку.

Майже 70% наших справ стосуються незаконних обшуків, арештів майна та рахунків, кримінального переслідування власників бізнесу за сфабрикованими справами



Велику частину нашої роботи складає саме захист посадових осіб підприємств у межах кримінальних проваджень. Такі завдання можливо виконувати тільки за наявності великого досвіду в кримінальних провадженнях та відданості справі, що, безперечно, є у всіх членів команди Law Firm Proctor

Директор Smart Corporate Service LTD, доктор економічних наук, MBA, DBA з корпоративного управління

Олена Нусінова

Пані Олено, санкції стали одним із головних інструментів боротьби з країною-агресором. Наскільки вони ефективні?

З точки зору України, санкції є одним із головних інструментів стримування агресора. Вони завдають суттєвих втрат економіці країни-окупанта, обмежують її фінансові можливості, зменшують доступ до передових технологій і скорочують військові ресурси. Для України це критично важливо, адже послаблення економічної бази агресора створює додатковий тиск на її військово-політичне керівництво та зменшує його здатність продовжувати агресивні дії.

Водночас Україні важливо, щоб санкції залишалися системними та послідовними. Необхідно, щоб міжнародна спільнота не тільки підтримувала вже запроваджені обмеження, але й посилювала їх у разі ескалації. Для цього Україна повинна активно працювати з партнерами, надавати їм нові факти про порушення та спроби обходу санкцій, а також постійно нагадувати світові про важливість жорсткої санкційної політики.

Введення санкцій щодо власних громадян чи осіб, які активно сприяють міжнародній правовій підтримці України, є неприйнятним і суперечить національним інтересам. Українські громадяни та міжнародні адвокати, які працюють на благо України, відіграють важливу роль у захисті державних інтересів, збереженні міжнародної довіри та забезпеченні справедливості.

Залучення міжнародних адвокатів допомагає Україні отримувати незалежну правову експертизу, захищати свої позиції на глобальній арені та домагатися справедливих рішень у міжнародних судах. Їхня діяльність сприяє забезпеченню прозорості, верховенства права і захисту українських інтересів у світі.

Важливо чітко розмежовувати тих, хто діє на користь держави, від тих, хто порушує її інтереси. Будь-яке необґрунтоване введення обмежень щодо українських громадян чи їхніх міжнародних партнерів, які чесно працюють на благо України, підриває довіру та зусилля у боротьбі з агресором і захисті національного суверенітету.

Який вплив мають санкції на економіку росії?

Міжнародні санкції серйозно впливають на економіку росії, позбавляючи її доступу до провідних

світових ринків капіталу, технологій та обладнання. Це ускладнює фінансування нових проєктів, пригнічує інвестиційну активність та сповільнює розвиток ключових галузей, зокрема енергетики й оборонно-промислового комплексу.

Один із прикладів того, як рф намагається обходити обмеження, — використання так званого «тіньового флоту». Цей флот складається з танкерів, що належать або опосередковано пов'язані з російськими компаніями та перевозять нафту в обхід західних санкцій і цінових обмежень. Водночас, проти подібних схем також діють міжнародні санкції: ЄС у межах 8-го, 9-го та наступних пакетів санкцій розширив обмеження на транспортування російської нафти морським шляхом, запровадивши суворіші правила контролю та прозорості вантажів. Таким чином, будь-які судна, що намагаються приховати реального власника або походження вантажу, можуть бути затримані або позбавлені доступу до сервісів європейських портів, страхових і класифікаційних товариств.

Коаліція G7 запровадила механізм цінових обмежень на російську нафту, який також посилює ризики для «тіньового флоту». Спроби продавати нафту дорожче встановленої «стелі» можуть призвести до відключення від страхового та логістичного забезпечення, що надається західними компаніями. Як наслідок, використання «тіньового флоту» стає дедалі затратнішим і ризикованішим: судна нерідко втрачають страхове покриття, стикаються з ретельнішими перевірками в портах та ризиком затримання.

Також росія не лише застосовує «тіньовий флот» для обходу обмежень на експорт нафти, а й намагається переправляти іншу продукцію (метал, хімічну сировину, деталі машинобудування тощо) на європейські ринки через компанії-прокладки в третіх країнах. Схема зазвичай виглядає так: товари виробляються в рф, потім вивозяться до «дружніх» держав (наприклад, Туреччини, ОАЕ, держав Центральної Азії), де їх нібито «перепаковуюють» або «перереєстровують» під новим походженням. І вже звідти їх експортують на ринки ЄС чи інших країн, що запровадили санкції.

Попри це, комплексні санкції — фінансові, технологічні, логістичні та страхові обмеження — ускладнюють таку діяльність. Заборона на

обслуговування суден, що порушують санкції, чи розширення вторинних санкцій на компанії-прокладки унеможливають тривале використання цих схем. У результаті будь-які «тіньові» операції для російських експортерів стають дорожчими й ризикованішими, а головне — знижують їхній прибуток та можливість фінансувати подальшу агресію.

Який із пакетів санкцій був найефективнішим?

Найдієвішими стали останні (9-й і 10-й) пакети санкцій ЄС, а також «стеля цін» на нафту від G7 + ЄС. Вони охоплюють ширший спектр (фінанси, нафта, технології), вводять вторинні санкції проти третіх країн і посилюють контроль за обхідними схемами. Усе це знижує доходи рф та ускладнює пошук нових каналів збуту.

На Вашу думку, що варто змінити на законодавчому рівні?

Уніфікувати процедури ухвалення санкцій різними країнами, щоб запобігти «прогалинам».

Розширити вторинні санкції на фірми у третіх державах, які «накривають» російські товари новими документами чи схемами.

Посилити моніторинг реальних власників компаній (бенефіціарів) для виявлення «прокладок».

Також важлива співпраця з міжнародними організаціями (FATF, Інтерпол) для відстеження фінансових потоків та логістики.

Санкції продовжують посилювати тиск на економіку рф, скорочуючи її доходи та можливість фінансувати війну. При цьому агресор намагається адаптуватися, зокрема через «тіньові» схеми. Однак кожен наступний пакет санкцій стає все більш комплексним і точковим, що суттєво ускладнює пошук обхідних маршрутів та забезпечує відчутний кумулятивний ефект.

Які зміни сталися в інвестиційному кліматі України внаслідок повномасштабного вторгнення рф?

Після початку повномасштабної агресії рф інвестиційний клімат України істотно змінився. У короткій перспективі більшість інвесторів остерігаються безпекових ризиків. Втім, у довгостроковому вимірі наша країна може перетворитися на потужний хаб для масштабного відновлення та інновацій. Цьому сприяють зовнішня фінансова підтримка, можливий «план відбудови» та реформи, що посилюють прозорість і знижують корупційні ризики. Ключове завдання — забезпечити стабільне правове поле й умови для розвитку виробництва, аби залучити великі стратегічні інвестиції в післявоєнний період.

Ви є експертом з корпоративного управління і комплаєнсу. Розкажіть, як сьогодні відбувається розроблення і впровадження відповідних процесів на українських підприємствах? Чим важливе впровадження такої політики?



Останнім часом українські компанії виявляють дедалі більшу зацікавленість у впровадженні систем корпоративного управління та комплаєнсу. Уявімо сучасне підприємство, яке ще кілька років тому працювало за мінімально необхідними стандартами і не приділяло значної уваги формальним процедурам та етичним кодексам. Зараз же, через посилення вимог партнерів та інвесторів, воно починає реформу внутрішніх процесів.



Спочатку створюється спеціальна робоча група, яка визначає ключові ризики — корупційні, репутаційні, правові — та формує план дій. Далі компанія запроваджує посаду комплаєнс-офіцера: ця людина стає головною точкою контакту для співробітників з будь-яких питань щодо етики, дотримання законодавства чи конфлікту інтересів. Паралельно розробляються нові внутрішні регламенти, що регулюють усе — від порядку узгодження угод з партнерами до конфіденційності даних.

Згодом на щотижневих зборах менеджменту починають обговорювати не лише фінансові показники чи плани продажів, а й можливі ризики порушень правил, потреби додаткових тренінгів для персоналу, а також загальну репутацію компанії в очах ринку. На практиці це означає, що кожне управлінське рішення приймається з урахуванням принципів прозорості та відповідальності.

Найпомітніші зміни відбуваються в культурі самої організації. Співробітники розуміють, що відтепер за недотримання внутрішніх норм можуть бути не лише дисциплінарні наслідки, а й ризик втрати довіри з боку великих клієнтів чи інвесторів. Тому підтримка якісного корпоративного управління стає спільною метою — від лінійного персоналу до топменеджерів.

Такий перехід від формальних вимог до реальної інтеграції комплаєнсу та корпоративного управління дає одразу кілька переваг. По-перше, компанія зменшує свої корупційні та юридичні ризики. По-друге, підвищує рівень довіри на міжнародних ринках і готується до подальшого залучення інвестицій. По-третє, забезпечує більш відповідальне ставлення до працівників і партнерів, що особливо важливо в умовах нестабільності та війни.

Таким чином, розроблення та впровадження політик корпоративного управління й комплаєнсу перетворюється на стратегічну інвестицію в стабільність і розвиток. Попри складні обставини, все більше підприємств в Україні обирають цей шлях, розуміючи, що саме прозорість і відповідальність дозволяють будувати довгострокову репутацію та відкривати нові можливості для зростання.

Чи помітний прогрес у сфері корпоративного управління та комплаєнсу?

Уявімо кілька великих українських компаній, які давно працюють на міжнародному ринку. Спочатку їхня внутрішня організація мала лише базові процедури контролю, та з розвитком партнерських відносин і виходом на іноземні біржі вони розпочали глибокі реформи.

В аграрному секторі, наприклад, одні з найбільших холдингів узяли за основу міжнародні стандарти звітності та прозорості, щоб зміцнити довіру інвесторів. Паралельно енергетичні компанії вдосконалюють механізми контролю й антикорупційні політики, оскільки залежать від зовнішнього фінансування та співпраці з глобальними партнерами.

Цікаво, що до цих змін приєднуються й великі державні підприємства, які донедавна вважалися закритими структурами. Там тепер проводять відкриті конкурси на керівні посади, запроваджують нові регламенти роботи наглядових рад і регулярно публікують прозорі звіти. Така практика поступово перетворює колись суто формальні процедури на щось більше — реальний механізм ухвалення зважених рішень і превенції корупції.

Отже, попри складні умови, низка найбільших українських компаній уже демонструє помітний прогрес у питаннях корпоративного управління та комплаєнсу, роблячи ставку на відкритість, захист прав акціонерів і дотримання етичних стандартів у всіх аспектах діяльності. Це посилює їхню стійкість і приваблює ще більшу увагу міжнародних інвесторів.

Які українські компанії найбільше просунулися у цьому напрямку?

Найбільші українські компанії, від агрохолдингів до енергетичних гігантів, ставлять корпоративне управління та комплаєнс у пріоритет. Kernel і МНР посилюють антикорупційні та аудиторські стандарти, забезпечуючи стабільність постачання продукції на внутрішній ринок і для потреб армії. Державні підприємства на зразок Укрзалізниці запроваджують незалежні наглядові ради й відкриті конкурси на керівні посади, що сприяє прозорості та швидшим рішенням у воєнний час. Енергетичні лідери, зокрема Нафтогаз і ДТЕК, одночасно впроваджують сучасні політики контролю та надають ресурси для оборони. Такі кроки допомагають зберігати довіру міжнародних партнерів, підтримувати військово та закладають міцний фундамент для післявоєнної відбудови.

А які перешкоди стають на заваді впровадження відповідних стратегій в компаніях?

Сьогодні безліч українських підприємств намагаються впровадити прозорі процедури управління й контролю, проте стикаються з низкою перешкод. Найбільша проблема — регуляторна невизначеність у поєднанні з військовими ризиками. У такій ситуації складно вибудовувати довгострокові стратегії й залучати фахівців, адже законодавство та адміністративні рішення можуть змінитися будь-якої миті.

Яскравий приклад — історія зі «Смарт-Холдингом», якому призупинили ліцензії на видобуток газу. Попри бажання дотримуватися високих стандартів управління, компанія вимушена зосереджуватися на правових спорах і пошуку альтернативних джерел доходу. Це сповільнює будь-які внутрішні реформи та зводить нанівець плани з розширення й модернізації виробництва. Більше того, подібні ситуації часто створюють додаткові складнощі з аудитом, навчанням персоналу та залученням інвестицій.

Отже, впровадження стратегій корпоративного управління й комплаєнсу потребує не лише внутрішньої волі компаній, а й стабільних правил гри з боку держави. Якщо бізнес постійно перебуває під загрозою раптових обмежень чи воєнних дій, йому важко

виділяти ресурси на системні зміни. Зрештою, саме спільне розв’язання цих проблем стане запорукою того, що українські підприємства зможуть успішно реформуватися, зберігаючи конкурентоспроможність навіть за нинішніх складних умов.

У цьому процесі може допомогти міжнародний досвід?

Українські компанії дедалі частіше запроваджують міжнародні стандарти управління й комплаєнсу, щоб працювати за прозорими правилами та залучати інвесторів. Однак у нестабільному правовому середовищі й за умов війни навіть найкращі методи не завжди захищають від раптових рішень регуляторів.

Приклад — Enwell (у складі Smart Holding), якій призупинили ліцензії на видобуток газу. Компанія спирається на міжнародний досвід: залучає юристів із західними практиками, проводить зовнішній аудит за європейськими стандартами та підсилює внутрішній комплаєнс. Це не дає миттєвого результату, але допомагає краще відстоювати свої інтереси й формувати довіру інвесторів навіть за складних умов.

Наскільки тут важлива взаємодія держави з бізнесом?

Взаємодія держави та бізнесу є ключовою умовою успішного впровадження стандартів корпоративного управління. Якщо органи влади створюють прозорі, передбачувані правила гри, компаніям набагато легше впроваджувати внутрішні політики комплаєнсу, формувати незалежні наглядові ради та залучати міжнародних партнерів. У свою чергу, бізнес, дотримуючись високих етичних і регуляторних норм, допомагає державі знижувати рівень корупції, формувати довіру інвесторів і загалом підвищувати конкурентоспроможність економіки. Без активного діалогу та спільних зусиль будь-який прогрес у корпоративних реформах ризикує зупинитися через правову невизначеність, бюрократичні бар’єри чи брак стимулів для впровадження кращих світових практик.

Чому українські компанії все частіше переходять на однорівневу модель управління?

Зміни у корпоративному законодавстві, ухвалені в Україні надали компаніям можливість обирати, як саме будувати органи управління — за однорівневою моделлю чи за дворівневою. Раніше переважна більшість товариств мали лише мінімально необхідні керівні органи, без чіткого розмежування виконавчих і контрольних функцій. Тепер компанії можуть самостійно вирішувати, чи потрібна їм швидка та більш гнучка структура з єдиним органом управління, чи, навпаки, доцільніше створити окремі виконавчі й наглядові ланки. Це відобразило світову практику та дозволило краще пристосовувати модель корпоративного управління до потреб і масштабу кожного конкретного бізнесу.

З якими основними викликами зустрічається бізнес під час переходу на цю модель?

Викликів досить багато, для всебічного розуміння проаналізуємо реальні кейси.

Велика українська компанія, що спеціалізується на агротехнологіях, вирішила відмовитися від дворівневої системи «правління + наглядова рада» й перейти на однорівневу модель ради директорів. Спочатку менеджмент очікував, що така зміна дасть змогу швидше ухвалювати рішення та краще координувати роботу різних відділів. Утім, уже на перших зборах виявилось, що фінансовий директор, звиклий звітувати перед наглядовою радою, тепер має одночасно виступати в ролі «виконавця» й «контролера». Інші колеги запитували, як саме розподілити обов’язки й уникнути дублювання функцій.

Довелося терміново проводити внутрішні тренінги та залучати експертів, які пояснювали суть однорівневої моделі. З’ясувалося, що керівникам бракує досвіду в умовах єдиної ради директорів, де всі разом приймають стратегічні рішення, але водночас відповідають за операційні та контрольні функції. Чимало працівників спочатку скептично ставилися до таких «новинок», адже вони звикли до традиційної системи, де наглядова рада була окремою ланкою на вершині ієрархії.

Попри перші складнощі, компанія з часом відчула позитивні результати: процес ухвалення рішень прискорився, а співробітники почали краще розуміти загальну стратегію. Виконуючи водночас і управлінську, і контрольну роль, директори навчилися гнучкіше реагувати на зміни ринку. Врешті-решт, однорівнева модель виявилася дієвою, хоча й вимагала від усіх учасників чимало зусиль, щоб перебудувати внутрішню культуру й навчитися працювати в новому форматі.

Чи може однорівнева модель бути ефективною для великих корпорацій?

Велика корпорація — це складна структура, де інтеграція стратегічного контролю з оперативним управлінням вимагає чіткого розмежування повноважень. Саме тому для корпорації в цілому дворівнева модель, де функції виконання і контролю розподілені між правлінням і наглядовою радою, часто є більш ефективною.

Однак, якщо говорити про окремі активи чи підприємства в складі великої корпорації, однорівнева модель може стати чудовим інструментом для швидкого прийняття рішень. Такі підрозділи, які працюють автономно і мають чітко визначені завдання, можуть оперативно реагувати на ринкові зміни, не витрачаючи час на додаткові консультації з окремими контролюючими структурами. Таким чином, хоча для загальної структури корпорації дворівнева модель залишається більш доцільною, окремі підприємства можуть успішно використовувати однорівневу модель для підвищення гнучкості та оперативності.



Д.ю.н., Директор Центру підтримки технологій та інновацій, доцент кафедри цивільного права і процесу ФПМВ ДП «Київський авіаційний інститут»

Валерія Філінович

Як виникла ідея створити Центр підтримки технологій та інновацій (TISC) у KAI? Яка його ключова місія?

TISC — це міжнародний проєкт Всесвітньої організації інтелектуальної власності, в нашій державі він реалізується Мінекономіки та ІР офісом. Ідея його створення саме в KAI (Київський авіаційний інститут) сформувалася під впливом усвідомлення того, що наукові розробки, стартапи та інноваційні ідеї досить часто не отримують належного правового захисту та комерційної реалізації. Університет генерує знання, але без правильної стратегії інтелектуальної власності ці знання можуть залишитися нереалізованими. Ми побачили потребу у структурі, яка допоможе нашим дослідникам та студентам захистити та використовувати свої інновації. Ключова місія TISC — перетворювати ідеї на активи, забезпечуючи фахову підтримку у сфері інтелектуальної власності, технологічного трансферу та інноваційного права. Центр допомагає не лише в юридичних аспектах, а й у стратегічному управлінні інтелектуальними активами: від патентування до комерціалізації. Ми прагнемо створити ефективний місток між наукою, бізнесом та державними інституціями, щоб українські розробки мали справжнє майбутнє на глобальному ринку.

На Вашу думку, як можна покращити взаємодію бізнесу та університетів у сфері інновацій?

Така взаємодія має величезний потенціал, але вона часто стикається із бюрократією, певною недовірою та навіть різними темпами роботи. Покращити цю взаємодію можна, якщо діяти комплексно: створити центри для комунікації (наприклад, інноваційні хаби, як це зроблено в KAI), активно залучати бізнес до фінансування перспективних досліджень, розробляти та впроваджувати спільні R&D проєкти та грантові програми. Важливо відійти від суто теорії в навчальному процесі, залучати студентів до стажування, хакатонів.

Нині популярне та дієве рішення — створення інноваційних парків. Такий, до речі, нещодавно анонсував KAI. Головне — прозорість, гнучкість та довіра між сторонами. Такий симбіоз дозволить університетам діяти більш «бізнесово», а бізнесу — отримувати доступ до нових технологій і талантів.

Ви не лише директор TISC, а й викладач, який постійно комунікує зі студентами. Що найбільше надихає Вас у цій взаємодії?

Найбільше в цій взаємодії надихає саме можливість ділитися знаннями та бачити, як студенти відкривають для себе нове і починають критично мислити.

Мені подобаються щирі запитання від студентів, навіть якщо вони незручні. І я отримую незрівнянну насолоду, коли випускники, які влаштувались на чудові посади, дзвонять чи пишуть мені слова подяки і розказують, як їм стали в нагоді мої лекції. Я і сама іноді вчусь у студентів. Вони креативні, дивляться на деякі питання нестандартно, часто пропонують ідеї, про які я навіть не думала

Ви нещодавно захистили докторську дисертацію на тему захисту прав інтелектуальної власності у кіберпросторі. Чому обрали саме цю тему?

Тема захисту прав інтелектуальної власності у кіберпросторі стала для мене логічним вибором, бо вона знаходиться на перетині кількох сфер, які мене захоплюють: право, інновації та технології.

Кіберпростір — це безмежна екосистема, яка постійно змінюється. Інтелектуальна власність у цифрову епоху має величезну цінність, але водночас залишається дуже вразливою. Я бачила, як складно захистити права авторів у цьому середовищі, як бізнеси стикаються з порушеннями, а законодавство часто просто не встигає за технологічними змінами. Це викликало бажання дослідити світовий досвід і запропонувати реальні рішення для України. Тема моєї дисертації — це про майбутнє. Я хотіла зробити свій внесок у формування більш безпечного і справедливого цифрового простору для творців і бізнесу.





Тема захисту прав інтелектуальної власності у кіберпросторі стала для мене логічним вибором, бо вона знаходиться на перетині кількох сфер, які мене захоплюють: право, інновації та технології

Як вплинула робота над дисертацією на Ваше професійне бачення та практичну діяльність?

Робота над докторською значно розширила моє професійне бачення та суттєво вплинула на практичну діяльність. Насамперед, я навчилася глибше аналізувати глобальні тренди у сфері захисту інтелектуальної власності та їхній вплив на український контекст.

Я стала знаходити нестандартні рішення для захисту інноваційних проєктів на основі дослідженої зарубіжної практики. Крім того, тепер я інакше викладаю, пропоную студентам більше реальних кейсів, пов'язаних із Інтернетом, бо вони ж практично «живуть» у ньому.

Що для Вас є найбільшою цінністю у професії викладача та керівника Центру підтримки технологій та інновацій?

Можливість впливати на формування нового покоління студентів: я вчу їх критично мислити та працювати в динамічному світі технологій. Дуже важливо спрямувати студентів так, щоб вони побачили право як інструмент для захисту і створення чогось нового. А щодо TISC, то найбільша цінність у тому, що ми можемо реально підтримувати інноваторів, допомагати стартапам і дослідникам захищати свої ідеї та перетворювати їх на комерційно успішні продукти. Це робота на перетині науки, бізнесу та права. Я вірю, що роблю щось значуще, — а тому це і про натхнення, і про відповідальність, і про бажання залишити свій слід.

Наскільки складно поєднувати управлінську, викладацьку діяльність та наукову роботу?

Чесно? Це складно. Але якщо було би інакше, то мені, мабуть, стало б нудно. Поєднувати всі три види діяльності — немов жонглювати трьома важкими кульками, кожна з яких вимагає уваги, концентрації та ресурсу.

- В управлінні TISC потрібно бути стратегом, будувати партнерства, вирішувати різні організаційні питання. У викладанні важливо бути в діалозі зі студентами, слухати їх, а не лише навчати, потрібно постійно адаптувати матеріал до їхніх потреб, адже покоління зумерів сильно відрізняється від міленіалів. А наука вимагає глибокого «включення», терпіння і здатності аналізувати величезні масиви інформації

Мабуть, найскладніше — це перемикатися між цими ролями. Коли весь день комунікуєш, то ввечері дуже хочеться засісти за науковий аналіз у повній тиші. Але мене рятує любов. Любов до того, що я роблю. Я відчуваю, що дійсно можу щось змінити, — і це надихає.

Дуже важливо спрямувати студентів так, щоб вони побачили право як інструмент для захисту і створення чогось нового. А щодо TISC, то найбільша цінність у тому, що ми можемо реально підтримувати інноваторів, допомагати стартапам і дослідникам захищати свої ідеї та перетворювати їх на комерційно успішні продукти

Продовження арешту має бути можливим лише за умови обґрунтованої необхідності в такому арешті та доведеності фактичними доказами у суді. Необхідно законодавчо передбачити чіткі терміни

3. Провести аудит діяльності. Важливо перевірити, чи немає ризиків у бухгалтерії, податковій звітності та договорах на постійній основі. Регулярний аудит допомагає виявити можливі прогалини у веденні бухгалтерії, укладенні договорів чи податковій звітності, що може стати причиною залучення чи фігурування у кримінальних провадженнях.



4. Підготувати персонал. Працівники заздалегідь повинні знати, як діяти під час обшуків та допитів. Навчання співробітників правильним діям під час обшуків чи перевірок дозволяє уникнути помилок, які можуть бути використані проти компанії у судових спорах.

Як поводити себе бізнесу під час обшуків на підприємствах?

1. Зберігати спокій. Паніка лише погіршує ситуацію та може призвести до необдуманих дій, які згодом ускладнять захист підприємства. Зберігаючи спокій, представники бізнесу можуть краще реагувати на ситуацію.

2. Викликати адвоката. Без нього не підписувати жодних документів. Адвокат знає, як правильно взаємодіяти з правоохоронними органами, перевірити законність постанов, ухвал та зупинити можливі неправомірні дії.

3. Перевірити постанову суду. Обшук можливий лише на підставі ухвали. Обшук має проводитись на підставі ухвали слідчого судді, тому перевірка її наявності та законності є першочерговою задачею.

4. Фіксувати дії правоохоронців. Якщо можливо, знімати обшук на відео. Документування дій правоохоронців (за можливості, відеозапис) може стати важливим доказом у випадку зловживань та тиску на бізнес .

5. Описувати все вилучене майно. Наполягати на детальному описі майна у протоколі обшуку. Фіксація всіх вилучених предметів дозволяє уникнути потім суперечок щодо повноти та законності обшуку та арешту на вилучене майно.

6. Особисті речі. Блокноти, флешки, ноутбуки, сім-карти, телефони, документи — за можливості переміщуємо в сумку, а сумку тримаємо в руках, це ваше особисте. Коли приходять із обшуком — обшукувати мають право лише приміщення компанії, не особисті речі працівників (не їх сумки, одяг, не самих працівників).

7. Пояснення/Спілкування. Зазвичай під час обшуку слідчі намагаються відібрати пояснення (допитати) працівників стосовно діяльності компанії (особливо у фінансового відділу, бухгалтера, відділу продажу, операційного відділу). Нагадую, що допит на території підприємства може бути проведений лише за добровільною згодою працівника (ч. 1 ст. 224 КПК України). Але — робити цього не можна, давати пояснення також. Тільки по повістці із супроводженням та узгодженням відповідних дій від адвоката.

8. Комп'ютерна техніка. Все, що цікавить працівників поліції — це комп'ютери підприємства, сервери,

жорсткі диски тощо. Тому одразу вимикаємо комп'ютери (натисніть кнопку вимкнення на 3-5 секунд і ноутбук/комп'ютер вимкнеться повністю). Чому це важливо зробити? Тому що на комп'ютері є все те, що їх цікавить і за чим вони прийшли: електронні листи, переписки, електронні документи тощо.

Чи можлива взаємодія та правильний діалог з правоохоронними органами? Як потрібно готуватися до цього підприємствам?

Так, взаємодія можлива, якщо підходити до цього грамотно:

— вести прозору діяльність — це зменшує ризики втручання правоохоронців. Чітка і прозора внутрішня політика, ведення документації та аудит знижують ризики неправомірного втручання;

— залучати адвоката на ранньому етапі — наявність фахового адвоката дозволяє будувати діалог з правоохоронцями на основі фактичних даних і законних підстав, що сприяє конструктивному вирішенню ситуації;

— завжди мати план дій — компанія повинна мати внутрішній протокол, інструкцію, розпорядження на випадок обшуків або перевірок. Розроблені сценарії дій під час перевірок допомагають компанії організовано реагувати на запити та зменшувати можливу шкоду від неправомірних рішень.

Яку позицію підтримують суди при розгляді спорів бізнесу з правоохоронними органами?

Практика показує, що суди майже завжди схиляються на бік правоохоронців, особливо на етапі досудового розслідування, і це не секрет. Проте, якщо бізнес має належну правову підтримку, шанси на успіх значно зростають. Останнім часом суди більш критично ставляться до безпідставних арештів майна.

Є дефолтна позиція судів: на початкових стадіях судового розгляду суди часто надають перевагу державним інстанціям через принцип довіри до правоохоронних органів. Проте, ретельне представлення доказів та правильна правова позиція дозволяють змінити ситуацію.

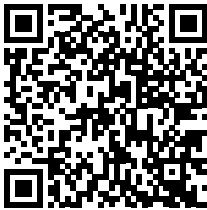
Існує і критичний аналіз доказів. Сучасна судова практика показує тенденцію до більш критичного ставлення до доказів, зібраних із застосуванням тиску або без належного контролю, що підвищує шанси бізнесу на захист своїх прав.

Як часто такі справи доходять до судів? Чи вдається вирішувати конфлікти мирним шляхом?

Близько 65-75% таких справ вирішуються ще на етапі досудового розслідування. Мирне врегулювання можливе, якщо бізнес правильно вибудовує захист і ведення діалогу з слідчими та

Суди майже завжди схиляються на бік правоохоронців, особливо на етапі досудового розслідування, і це не секрет. Проте, якщо бізнес має належну правову підтримку, шанси на успіх значно зростають

Мирне врегулювання можливе, якщо бізнес правильно вибудовує захист і ведення діалогу з слідчими та детективами через адвоката



детективами через адвоката. Правильне юридичне супроводження допомагає знайти компроміс.

В Україні сьогодні діють БЕБ, НАБУ, СБУ, САП тощо. Яка з цих структур, на Вашу думку, працює найефективніше? Яке відомство найбільше себе скомпрометувало?

Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) працює найефективніше завдяки чітко регламентованим процедурам, підзвітності та спеціалізації на боротьбі з корупцією. Системність підходу та доказова база, яку збирають слідчі НАБУ, дозволяє мінімізувати зловживання службовим становищем та забезпечує довіру з боку як бізнесу, так і громадськості.

СБУ часто критикують за перевищення владних повноважень та втручання у господарські справи бізнесу. Такий підхід може сприйматися як політичний тиск, що негативно впливає на репутацію структури та створює додаткові ризики для підприємств.

БЕБ (Бюро економічної безпеки) — це відносно нова структура, покликана спеціалізуватися на розслідуванні економічних злочинів. На сьогодні його діяльність ще перебуває на стадії становлення та частих змін. Хоча БЕБ демонструє потенціал завдяки вузькій спеціалізації, його ефективність поки що обмежена меншим досвідом та ресурсами у порівнянні з усталеними структурами, такими як НАБУ.

БЕБ теж здійснює тиск на бізнес, здебільшого проводячи надмірно агресивні перевірки діяльності компанії, та починає розслідування за наявності неповної або недостатньої доказової бази. Це створює атмосферу невизначеності серед підприємств, оскільки навіть мінімальні підозри можуть перерости в довготривалі та затратні перевірки. Здійснення розслідувань часто супроводжується широким медійним висвітленням, що може негативно вплинути на імідж компанії. Навіть якщо підозри не підтверджуються у суді, інформаційний фон може завдати шкоди репутації бізнесу, що веде до втрати довіри з боку партнерів, інвесторів та клієнтів. Розслідування можуть мати прямий вплив на фінансову стабільність підприємств через можливе накладення санкцій, штрафів або блокування активів. Це може призвести до тимчасового паралічу господарської діяльності, а у деяких випадках — до значних фінансових втрат. Найчастіші злочини, які розслідує БЕБ, це фінансові шахрайства та зловживання службовим становищем, корупційні правопорушення (хабарництво у сфері публічних закупівель, корупційні схеми, використання служ-

бових повноважень для отримання незаконних переваг), відмивання грошей (легалізація злочинних доходів), податкові правопорушення (ухилення від сплати податків, фіктивні витрати) та інші економічні злочини (незаконне фінансування, порушення у сфері господарської діяльності).

САП (Спеціалізована антикорупційна прокуратура) була створена як інструмент для боротьби з корупцією, спрямований на зосередження ресурсів та експертизи саме у сфері корупційних злочинів. Проте питання її ефективності та незалежності викликає неоднозначні оцінки. Незалежність САП іноді під питанням, оскільки на неї може здійснюватися тиск з боку інших гілок влади, що заважає їй діяти вільно та об'єктивно. Відсутність чітких процедур та стандартів розслідування іноді дозволяє окремим фахівцям діяти у сірій зоні, що сприяє компрометації органу. Судова практика іноді свідчить про те, що докази, зібрані САП, перебувають під сумнівом через методи їх отримання або тиск на свідків.

Найцікавіші кейси з власної практики

Кейс 1. Захист компанії, у якої вилучили сервери під час обшуку. Через суд вдалося довести безпідставність обшуку, повернути техніку та отримати компенсацію збитків. Вилучення серверів під час обшуку є класичним прикладом, коли оперативне втручання адвоката дозволяє не лише повернути майно, але й довести неправомірність заходів слідчих органів.

Кейс 2. Успішне зняття арешту з рахунків великого підприємства. Правильна юридична стратегія допомагає зберегти фінансову стабільність підприємства та уникнути паралічу діяльності.

Кейс 3. Захист клієнта від кримінальної справи за статтею про ухилення від сплати податків (212 КК України). Правильний підхід та своєчасне втручання у справу, ефективне представлення доказів дозволило закрити справу ще на стадії досудового розслідування. Це свідчить про можливість мирного врегулювання конфліктів за умови належної правової підтримки.

Я вже багато років займаюся науковими дослідженнями та публікаціями, і весь цей час бачу одну важливу проблему: українські науковці створюють дійсно цінні дослідження, але часто вони залишаються непоміченими на міжнародному рівні. Причини не завжди у змісті чи якості — інколи це питання правильного представлення роботи відповідно до

Я часто кажу своїм студентам: закон – це лише текст, якщо його не вміти правильно застосовувати. Наука дає змогу побачити, як ті чи інші правові норми працюють у реальних умовах. Наприклад, дослідження щодо трудових прав спортсменів чи прав осіб з інвалідністю дозволяють виявити не лише формальні прогалини, а й практичні труднощі у їхньому захисті. Саме такі дослідження стають

Я працюю у кількох напрямках одночасно — керую компанією, займаюся науковою діяльністю, організовую міжнародні заходи. Все це вимагає уваги й часу. Як вдається справлятися? Важливу роль відіграє чітка організація, делегування та вміння відокремлювати роботу від особистого простору.



Крім того, важливо мати команду, на яку можна покластися. Без людей, що поділяють ваші цінності та готові працювати разом, витримати інтенсивний ритм неможливо.

Власник
та керуючий адвокат
Адвокатського бюро
Катерини Полянської
«Skylawyers»

Катерина Полянська

Пані Катерино, чимало Ваших підзахисних є жертвами домашнього насильства. Чи є у таких справ якась спільна характерна риса, чи вони всі різні?

Справи про домашнє насильство начебто різні, і разом з тим — дуже схожі. Під час сімейної сварки жінка на емоціях. Їй стає страшно, викликає наряд поліцейських. На чоловіка відкривають адміністративну справу. А далі емоції стихають — і жінка відмовляється від показань, що давала правоохоронцям.

- У 90% випадків заяви забирають.
- І все повторюється знову, аж поки
- жінка не наважеться розірвати
- це коло

Чи можете розповісти про нестандартні сімейні конфлікти, у яких Ви виступали як адвокат?

Історія перша: бив весільними іконами, у яких сховав 25 тисяч доларів

Чоловік офіційно не працював. Статний, два метри зростом. Змушував дружину-медикінку робити важку роботу: вона ремонтувала дах, прибивала шифер. Одного разу впала на спину, отримала сильний забій. До лікаря чоловік сказав не звертатися — мовляв, дорого. Час від часу уночі він бив її вінчальними іконами зі словами: «Проси в мене пробачення». Змушував дорослих дітей здавати кров на донорство, щоб отримати за це гроші. Вирощену городину діти продавали на ринку, а увесь виторг віддавали батькові. Коли терпіння жінки закінчилося, вона разом із дітьми пішла від нього. Перед тим, як розпрощатися з чоловіком, вона сама заколола й розібрала дванадцять свиней, але

не взяла ні кілограма — склала все в морозильні камери. Забрала ікони, трохи речей і переїхала до батьків. Чоловік не давав спокою довгий час. Бив вікна, виламував двері. Поліція приїжджала ледь не щодня. Просив повернути ікони, та вона не віддавала. А згодом випадково потрусила їх — і звідти випали 25 тисяч доларів (близько мільйона гривень). Не віддала. І я захистила інтереси жінки в суді.

Історія друга: виставив шахрайкою

Жінка продавала товари через Інтернет. Чоловік крав гроші й забирав товар, що вже був оплачений іншими покупцями. Багато їжі було куплено для військових, але чоловік забрав ту їжу і продав. Не отримавши замовлення, постраждалі звернулися в поліцію та подали на жінку заяву про шахрайство. Її судили — а чоловіку нічого не було. Жінка звернулася за допомогою. Я добила де-криміналізації справи.

Історія третя: «мітив» у кімнаті

Чоловік дізнався, що дружина хоче з ним розлучитися і поділити майно. На знак помсти «клав купки» в кімнатах їхнього приватного будинку. Виносив дитячі речі з дому, з двору — дитячі гойдалки. Хоча при цьому казав, що любить своїх дітей. Я відстояла інтереси жінки в суді.

Історія четверта: нарізно, але все одно разом

Я через суд добилася заборони, щоб чоловік не наближався до дружини та двох дітей. Він напивався і кидався на рідних. Коли вдарив дружину по голові, за неї заступився 15-річний син. Чоловік схопив ніж. Суд двічі видавав обмежувальний припис для нього на півроку, за моїм клопотанням. Двокімнатна квартира була його власністю, але весь цей

Розлучень стало більше. Особливо коли жінка за кордоном, а чоловік тут, воює. І у когось з'являється коханець чи коханка. За моїми спостереженнями, у 99% випадків люди розлучаються через зраду партнера





час заходити туди він не мав права, жив у батьків. За рік ситуація «охолола». Пара розлучилася. Жінці не було куди йти, тож вони продовжували жити в тій самій квартирі: чоловік — в одній кімнаті, жінка з дітьми — в іншій.

Чи стало більше розлучень з початку повномасштабного вторгнення?

Так, розлучень стало більше. Особливо коли жінка за кордоном, а чоловік тут, воює. І у когось з'являється коханець чи коханка. За моїми спостереженнями, у 99% випадків люди розлучаються через зраду партнера. Часто документи про розлучення подають дистанційно — я надаю таку допомогу, ні з ким не зустрічаючись.

Але буває і таке, що жінки не хочуть розлучатися з чоловіком-військовим, щоб у випадку його загибелі отримати виплати.

Наскільки розповсюджений сьогодні шлюбний контракт?

Шлюбний контракт — це не дуже розповсюджене явище. У нас ця європейська практика не

приживається. Договір не реєструється в жодному реєстрі, зміст документа зазвичай підлаштований під одного з подружжя. У куражі забувають про баланс та рівність учасників договору, що згодом і стає підставою для його розірвання.

У таких випадках мирова угода є універсальним рішенням. За час шлюбного життя кожен із подружжя встигає заробити як «в інтересах сім'ї», так і «на шкоду», тож компроміс може стати максимально лояльним рішенням для двох сторін.

Чи є універсальний секрет побудови гармонійних сімейних стосунків?

Одружуватися треба з тією людиною, яку ти кохаєш, з якою готовий уживатися, приймаючи всі її особливості.

Якщо одразу готуватися до розлучення — шлюб приречений. Бо на кожного хитрого нотаріуса з його договором завжди знайдеться хитрий адвокат.

Любов — ось таємний рецепт довгого і щасливого подружнього життя.

Любов – ось таємний рецепт довгого і щасливого подружнього життя



Віцепрезидент Світового конгресу українських юристів, голова Комітету з питань верховенства права Національної асоціації адвокатів України, кандидат юридичних наук

Марина Ставнійчук

Пані Марино, згадаймо юність та Вашу мотивацію стати юристом. Чому обрали цю професію?

Давно не поверталась думками в дитинство, юність. Часи, коли формується особистість, проявляються таланти чи нахили, які дозволяють визначитися із життєвими цілями та зацікавленнями, з'являються мрії щодо майбутнього.

- Мої батьки бачили мене лікарем,
- я навіть на додаткові заняття ходила
- з метою підготовки до медінституту.
- Школу закінчила із золотою медаллю.
- І, незважаючи на дискусії в родині,
- обрала для себе інший шлях — право,
- юриспруденцію, справедливість

Моя мрія перемогла. Серйозно підготувавшись, я вступила на юридичний факультет Київського університету (тепер це Київський національний університет) імені Тараса Шевченка, провідного закладу в Україні. Як відомо, наш юридичний факультет у різних формах діяльності існує в університеті від заснування у 1834 році. Вступити було складно, адже лише медалістів було двадцять осіб на місце. А навчатися мені було в задоволення! Зірковий склад викладачів давав ґрунтовні знання, глибоке осмислення суті нашої професії, повагу до неї, формував відповідний високий рівень правової культури.

Диплом з відзнакою відкрив для мене можливості навчання в аспірантурі Інституту держави і права імені В.М. Корецького НАНУ. Хоча зауважу, що починала працювати з адвокатури, стажуючись у кращих адвокатів міста Вінниці. Ці декілька місяців після університету заклали в мені повагу до адвокатури. От і сьогодні я у нашій Національній асоціації адвокатів України — Голова Комітету з питань верховенства права. Адже за моїми плечима, крім іншого, досвід члена України у Європейській Комісії «За демократію через право», головний експертний установі Ради Європи, Європейського Союзу. Останні роки була також експертом спільного проекту РЄ і ЄС «Сприяння ефективному функціонуванню державних установ та держу правління».

Ви працювали у ЦВК, з Президентом України — мабуть, почесно було долучатися до реформування держави?

До складу Центральної виборчої комісії я була обрана парламентом за поданням Президента України у 1999 році.

- Зауважу, у мене на той час була
- підготовлена перша в Україні
- наукова дисертація у галузі
- національного виборчого права,
- я була першою жінкою-вченим
- секретарем Інституту держави
- і права імені В.М. Корецького НАНУ

Із ЦВК співпрацювала у питаннях підготовки інформаційно-аналітичних видань Комісії. Саме у Центральній виборчій комісії пройшла серйозну професійну школу, відбулося моє становлення як фахівця. Не полишала я і наукову діяльність. Згодом, у 2004 році при формуванні нового складу ЦВК була обрана заступником Голови Комісії.

Часи були складні і буремні. Однак, ми вийшли з належними результатами роботи. У 2006 році провели також і парламентські демократичні вибори. Згодом, у період чергової політичної кризи, склад ЦВК був переформатований. Мене у цей час запросив працювати до своєї команди Президент України Віктор Ющенко.

Так я стала першою жінкою, яка увійшла до керівництва Секретаріату Президента України. Була заступником Голови, представником Президента України у Конституційному Суді України та Центральній виборчій комісії. Мала низку інших обов'язків, пов'язаних з державно-правовою політикою. То були кращі часи функціонування інституту президентства України, Віктор Ющенко разом з нами, його командою, повернувся до історії України, нашої культури, становлення національної мовної політики тощо. У сфері держуправління та права відбулося реформування місцевого самоврядування, децентралізація влади, реформи судової влади,

правоохоронної системи. Потенціал в Україні був колосальний. Демократичний, зокрема.

Мета реформ повинна полягати у досягненні забезпечення національних інтересів, стабільному і прогнозованому функціонуванні правових інститутів. На жаль, безкінечний процес подальшого необдуманого «реформування» кожною владою «під свої інтереси» призвів до негативних наслідків, які ми спостерігаємо зараз у державі. Один із факторів воєнної агресії росії — це слабкість, незбалансованість, корупційність української влади, а відтак держави і суспільства.

Зважаючи на Ваш науковий досвід, як вважаєте, яким чином така наукова робота допомагає розвивати Україну?

Я маю чимало індивідуальних та колективних монографій. Брала участь у підготовці підручників, посібників тощо. Коло моїх наукових інтересів складають конституційне порівняльне право, національне конституційне право. У його розрізі мова йде про виборче, муніципальне право та інші.

Свого часу я була керівником робочої групи при розробці проекту Закону України «Про Центральну виборчу комісію». Також брала участь у розробці інших законодавчих актів у сфері виборів, референдумів, а згодом і проекту Виборчого кодексу України. Також це закони про благодійну діяльність та благодійні організації, про волонтерство, про асоціації у місцевому самоврядуванні, про об'єднання громадян та багато інших. Тобто, це реально корисні для держави і суспільства закони.

- Вважаю, що важливою була
- моя об'єднуюча організаційна
- та науково-методична робота
- щодо забезпечення
- Конституційної Ради,
- Конституційної Асамблеї

Ідеї фундаментального, засадничого характеру, які були напрацьовані нами у попередні часи, зокрема, аналіз конституційного будівництва в Україні та у інших державах, будуть в нагоді при вдосконаленні та модернізації нашої держави після відсічі військової агресії росії, при розбудові майбутньої України.



Олена Кравченко

Незважаючи на складні часи, фінансовий моніторинг є одним з ключових напрямків розвитку в Україні. Можна прогнозовано стверджувати, що його використання матиме нові особливості в разі легалізації криптовалюти в Україні, яке планується вже у 2025 році

Посилення нагляду за використанням готівки

Вже зараз багато терміналів встановили ліміти на поповнення карток без належної авторизації на суму не більше 5 тисяч гривень без можливості відправити з використанням одного номера або карти повторно транзакції у аналогічній сумі протягом доби — відповідно до пп. 8 п. 19 ст. 14 Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення». А ще нещодавно можна було зробити кілька повторних платежів і термінал не ідентифікував їх як пов'язані.

Тепер виникла інша ситуація. Термінали можуть пропонувати пройти верифікацію через «Дію» для подальшої ідентифікації відправника за номером терміном на 12 місяців, але це може зайняти значно більше офіційно заявленого часу через недосконалість системи, яка може перестати працювати на будь-якому етапі верифікації. Та навіть в разі успішності верифікації може виникнути ситуація, що номер взагалі не вдасться використати для проведення транзакції та ідентифікації в майбутньому.

Окремим питанням може стати використання купюр певного номіналу.

- У січні 2019 року Європейський Центробанк перестав випускати купюри номіналом у 500 євро
- та почав виводити з обігу раніше введені купюри

Це рішення було пов'язане з частими випадками використання купюр саме цього номіналу при відмиванні коштів та злочинній діяльності. Дана купюра залишається законним грошовим засобом, проте її приймають зазвичай тільки банківські установи, як в ЄС, так і в Україні. Нещодавно на практиці в ЄС у роздрібній торгівлі почали скептично ставитися вже і до купюр номіналом у 200 євро, надаючи перевагу банкнотам у 50 або 100 євро.

- Україна з кінця 2019 року використовує купюри у 1000 гривень.
- Наразі ніяких обмежень не встановлено. Подивимось, як далі будуть використовуватись певні номінали

Безготівковий розрахунок

В ЄС платіжні установи мають проводити ідентифікацію клієнта при здійсненні транзакції або серії транзакцій на загальну суму від 15 000 євро. З середини 2024 року після публікації нових правил з протидії відмиванню коштів та фінансування тероризму в Офіційному Журналі Європейського Союзу, яке слідувало за прийняттям 6-ї АМЛ директиви (the 6th AML Directive), деякі країни знизили поріг верифікації до 10 000 євро. Це не означає, що менші суми можна проводити скільки завгодно разів, оскільки є і інші індикатори, які можуть спричинити верифікацію відправника, отримувача та встановлення природи транзакції. Крім того, певні обставини (нетипова транзакція, висока ризиковість країни перебування клієнта, висока ризиковість банку контрагента клієнта та самого

Імплементація міжнародних правил боротьби з відмиванням грошей в Україні. До чого готуватись?





контрагента тощо) можуть призвести до посиленої перевірки клієнта. Активна увага приділяється підтвердженню джерела походження коштів.

Не всі платники розуміють, що всі операції підсумовуються автоматично у банківських системах та після досягнення відповідного ліміту банк або платіжна система вимагають верифікацію, якщо до цього вона не проводилась. Проведення кілька менших платежів від одного платника одному отримувачу за короткий проміжок часу може бути розцінена як навмисна спроба приховати загальну суму розрахунку та призвести до ще більш прискіпливої верифікації.

Наразі контроль безготівкових платежів посилився і в українських банках. Особливо на фоні масового закриття ФОПів у зв'язку з підвищенням податків, поверненням обов'язкової сплати ЄСВ та нововведеннями у звітності.

Відкриття банківських рахунків

На сьогодні фізичні особи можуть відкрити рахунок у відділенні або онлайн миттєво або за кілька годин. Юридичним особам за відсутності перепон рахунок відкривають за кілька днів. Відкриття рахунків у банках ЄС забирає набагато більше часу, особливо для юридичних осіб. Відкриття рахунків компаніям може зайняти кілька місяців, при цьому багато заявників отримують відмову. Часто для відкриття рахунку у банках ЄС звертаються до професійних посередників – юридичних компаній, які спеціалізуються на відкритті рахунків в іноземних банках.

В Україні для відкриття рахунку юридичній особі зазвичай достатньо базових документів (заяви, статутних документів, наказу), а іноземні банки вимагають багато додаткових, таких як договори з партнерами, підтвердження благополуччя кінцевого бенефіціарного власника, досвіду директора. Цей перелік не є стандартним і вичерпним, для розгляду кожної заявки використовують особливий підхід.

Слід відзначити, що іноземні фінансові установи давно запровадили необхідність підтвердження адреси фактичного місця проживання клієнта (фізособи, директора, засновника юридичної особи) — у вигляді платіжки за комунальні послуги, банківської виписки або іншого документу з прізвищем, ім'ям, адресою клієнта та датою випуску, яка не може бути давнішою, ніж 3 місяці до дати подачі документу. В Україні банки користуються пропискою, яка часто не співпадає з фактичним місцем проживання. Можливо вказати фактичну адресу без підтвердження. Імплементация зарубіжної практики може призвести і до цих змін.

Використання криптовалют

17 лютого 2022 року Президент України підписав прийнятий Верховною Радою України Закон України «Про віртуальні активи». Цей Закон України все



ще не набрав чинності, проте до його впровадження періодично повертаються. Наразі знову заговорили про можливість легалізації криптовалют.

Використання криптовалют, які нормативно називаються «quasi cash», почали обговорювати ще у 2020 році. Тоді так і не було надано точного визначення цьому феномену. Проте встановлено, що при отриманні прибутку від купівлі-продажу кріпти необхідно зазначити його у річній податковій декларації про майновий стан та доходи та сплатити відповідні податки. При цьому прибутком може бути як різниця між вартістю продажу та вартістю купівлі кріпти, якщо платник податку може довести вартість покупки, так і вся сума отриманого від продажу фіату, якщо підтвердження купівлі кріпти немає.

Легалізація криптовалют може призвести до запровадження релевантного іноземного досвіду, пов'язаного з боротьбою з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму за допомогою криптовалют. Офіційні ліцензовані в ЄС біржі та криптообмінники мають більш специфічні вимоги до перевірки та встановлення особистості своїх клієнтів. Зазвичай сума настання необхідності верифікації становить 1000 євро в еквіваленті, на відміну від вимог для банків та платіжних систем. При цьому ці ліміти розповсюджуються і на купівлю криптовалют з метою інвестування, з подальшим продажем та виведенням фіатних коштів на власний рахунок. Крім суми важливу роль має індикатор повторюваності транзакцій, що може вважатися «встановленням ділових відносин».

Наразі активно імплементуються та обговорюються нові норми, пов'язані з Markets in Crypto Assets (MiCA) та Digital Operational Resilience Act (DORA). MiCA встановила жорсткі вимоги до всіх учасників криптовалютного ринку (емітентів, бірж,

обмінників). Підсилені вимоги до статутного капіталу, проведення перевірок користувачів, подання різноманітних звітів, пов'язаних з KYC (англ. know your customer — знай свого клієнта), протидією відмиванню коштів та фінансуванню тероризму. DORA регулює високий рівень технічних стандартів, які застосовуються до фінтех-індустрії.

Більшість криптообмінників в ЄС до впровадження MiCA мали полегшену VASP-авторизацію (англ. virtual asset service provider – постачальник послуг віртуальних активів), часто без необхідності внесення статутного капіталу та створення дуже детальної АМЛ політики. На місце VASP прийшла CASP (англ. crypto asset service provider – постачальник послуг криптоактивів) – авторизація з вимогами внесення статутного капіталу у розмірі до 150 000 євро, формування великої кількості обов'язкових політик, наявності офісу тощо. Всі ці зміни спрямовані як на посилення боротьби з відмиванням коштів, так і на уніфікацію криптовалютного законодавства в межах ЄС.

Оскільки Україна прямує до вступу в ЄС, в разі легалізації криптовалют можуть бути запроваджені вимоги, релевантні для учасників CASP.

У підсумку зазначу, що міжнародна спільнота перейшла в епоху активних змін, одним з важливих напрямків яких є прибирання будь-якої анонімності у фінансових рухах, встановлення системи максимальної прозорості та обліковості. Україна також йде до цього, але меншими кроками. Найбільш активних змін зазнає криптовалютна індустрія, яка раніше характеризувалася анонімністю. Для того, щоб Україна могла відносно легко адаптуватися під міжнародні тенденції, необхідно заздалегідь врахувати міжнародний досвід та можливі складнощі.

Ірина Тімуш

Пані Ірино, як починався Ваш кар'єрний шлях?

Мій кар'єрний шлях розпочався із захисту дисертації на тему «Алеаторні договори» в КНУ імені Т.Г. Шевченка у 2004 році за спеціальністю цивільне право, сімейне право та міжнародне приватне право.

Мене завжди цікавила цивілістика та сімейне право. На сьогодні маю понад 240 наукових публікацій, є автором та співавтором наукових статей, підручників із цивільного та сімейного права. Гордість моєї наукової діяльності — 7 аспірантів, які успішно захистили дисертації за спеціальністю 12.00.03 — Цивільне право, сімейне право та міжнародне приватне право.

У 2008 році я заснувала юридичну компанію «ЛексКонсалтинг Україна» та деякий час займалася адвокатською діяльністю. Однак я завжди прагнула ділитися знаннями, і саме викладання стало для мене справжнім покликанням.

Окрім юридичної освіти, у Вас є ще й психологічна. Як допомагають ці знання в основній діяльності?

Психологічна освіта значно допомагає у викладацькій діяльності, оскільки навчання — це не лише передача знань, а й взаємодія між людьми. Важливо вміти слухати студентів, розуміти їхні потреби, підтримувати та мотивувати. Я переконана, що кожна особистість має свою цінність, незалежно від успіхів чи невдач. Тому підхід до навчання має ґрунтуватися на довірі та взаємоповазі. Рабін-дранат Тагор сказав: «Дуже багато людей уміють говорити приємні речі, але лише окремі вміють слухати так, як того вимагає сила розуму».

Ви багато років працюєте у науково-освітній сфері. Які правові проблеми досліджували?

Основний фокус моїх досліджень — цивільне та сімейне право. Особливу увагу приділяла алеаторним договорам, договірному регулюванню, правам жінок та дітей, спадковому праву. Також займалася дослідженням механізмів правового врегулювання в адвокатській діяльності.

Які справи вели як адвокат та чому обрали викладацьку діяльність?

Під час адвокатської практики я працювала із цивільними та сімейними справами, зокрема спадковими спорами, договірними питаннями та майновими конфліктами. Поєднати адвокатську діяльність із викладанням було складно, тому я обрала шлях, який приносив мені найбільше задоволення, — освіту та науку. Викладання дозволяє не лише застосовувати знання, а й допомагати студентам професійно розвиватися.

Чи стикалися особисто з корупцією у судовій системі?

Особисто я з корупцією не стикалася. Завжди дотримуюся принципів справедливості та законності. Вірю, що кожен юрист має керуватися цими фундаментальними засадами у своїй діяльності.

Наскільки досконала сьогодні юридична освіта в Україні?

На жаль, юридична освіта в Україні потребує суттєвих реформ. В країнах ЄС існує чіткий поділ між юридичними факультетами, які готують юристів, та поліцейськими академіями, які готують правоохоронців. В Україні ж система є заплутаною. Підготовка правників відбувається у звичайних юридичних закладах та установах із «спеціальними умовами навчання», які є аналогами поліцейських академій. Вони підпорядковуються різним державним органам: юридичні факультети — МОН України, університети для правоохоронців — МВС України.

Якщо Україна прагне інтегруватися до ЄС, вона має змінити систему юридичної освіти. Нам потрібна окрема підготовка для юристів і правоохоронців, щоб забезпечити високу якість освіти та відповідність європейським стандартам.

Що б Ви побажали колегам у такі складні часи?

Бажаю всім колегам міцного здоров'я, натхнення та віри у майбутнє. Пам'ятайте: після ночі завжди настає новий день, а це означає нові можливості та перспективи. Ми сильні, ми вистіймо, ми переможемо!



Наталія Павловська

Пані Наталіє, чому Ви обрали саме професію адвоката?

Допомагати людям мені подобалося ще з дитинства. З часом зрозуміла, що в цьому моя місія та сенс мого життя, а реалізувати себе я зможу саме у професії адвоката. Важливо й те, що своїми знаннями та досвідом я можу ділитися зі студентами, маю 28-річний досвід викладацької роботи. На сьогодні мої студенти — мої колеги, з якими ми співпрацюємо, навчаємося один у одного. Радію успіхам кожного з них.

З точки зору адвоката — як можете наразі охарактеризувати роботу української судової системи?

Складне і не просте запитання. Хочеться, щоб ми не втратили правосуддя повністю...

Чи стикалися особисто із корупцією в судах?

У зв'язку із сучасними тенденціями та корупційними складовими у всіх сферах нашого потужного життя — впевнена, кожен бачить, що відбувається і в судовій системі. У 2024 році НАБУ та САП відзвітували про результати своєї роботи: 92 суддям повідомлено про підозру, 85 суддів постали перед судом, 25 обвинувальних вироків, що набрали законної сили. Тому не буду оригінальною і не акцентуватиму увагу на деталях в цих процесах, а залишу інформацію на роздуми кожного.

Що, на Вашу думку, в судочинстві необхідно докорінно змінювати чи поліпшувати?

Все вже давно класично закріплено та визначено: «Судова влада в Україні є незалежною, а суддя, здійснюючи правосуддя, є незалежним та керується верховенством права». Чітке дотримання Конституції України та норм чинного законодавства всіма учасниками правових відносин та закріплення механізму юридичної відповідальності не призводило би до тих свавільних та незаконних процесів, що відбуваються сьогодні в нашому суспільстві.

За якою допомогою сьогодні найчастіше звертаються до Вас клієнти?

На сьогодні я захищаю військовозобов'язаних, військовослужбовців з інвалідністю, допомагаю родинам, які залишилися без військових. Хоча всі мої клієнти знають, що я більше 20 років я практи-

кую у сфері цивільного, сімейного, трудового, житлового та адміністративного права.

Чи є справи, пов'язані зі свавіллям ТЦК?

Вже майже рік активно займаюся кейсами, що пов'язані із ТЦК, ВЛК, захистом військових, військовополонених тощо. З представниками ТЦК спілкуюся виключно мовою закону. Це не проста структура, для якої немає Конституції України, не існує базових ключових дефініцій та моральних принципів. Але всі мої клієнти знають свої права та перебувають у «надійних руках» свого адвоката.

Які цікаві кейси траплялися у практиці?

Кожний кейс у військового адвоката — це частина життя, прожита разом зі своїм клієнтом. Коли захищаєш і справедливість перемагає — це найцікавіше.

Ви — досить публічна та медійна особа: постійний учасник та доповідач різноманітних форумів, конференцій, семінарів, даєте численні інтерв'ю... Розкажіть про своє ставлення до публічності — наскільки це допомагає чи заважає в роботі?

Все сприймаю досить спокійно. Часто згадую випадок, пов'язаний із моєю викладацькою діяльністю. Я перебувала у Тайланді, на острові Пхі-Пхі, та здавалося, що тут можна відпочити від всієї цивілізації, людей... І от під променями сонечка на пляжі чую: «Наталіє Володимирівно, Ви мене пам'ятаєте?»... Зрозуміла: якщо мене впізнають — я потрібна і все не дарма.

Як любите проводити дозвілля?

Зважаючи на надмірну зайнятість, я майже забула про дозвілля та відпочинок. Радію міцному сну, чекаю на вихідний день, щоб провести його зі своєю сім'єю та дітьми. Діти — це головний ресурс та моя енергія. За три роки намагаюся зупинитися, але ж не вдається...

Яку книгу зараз читаєте?

Харукі Муракамі «Вбивство командора». Сподіваюсь на оптимістичний фінал.

Якому бренду парфумів надаєте перевагу?

Я прихильниця парфумерного дому «Maison Francis Kurkdjian», наразі він є моїм найулюбленішим



Кожний кейс у військового адвоката – це частина життя, прожита разом зі своїм клієнтом.
Коли захищаєш і справедливість перемагає –
це найцікавіше

