

З повагою – до права, бізнесу й людей, які з нами працюють



Цей номер **Femida.ua** виходить уже після Дня адвокатури й має підсумковий характер. Ми свідомо відійшли від календарної дати, зосередившись на осмисленні 2025 року — складного, насиченого й показового для професії.

Це був рік, коли право працювало в реальних умовах — під тиском, у кризах і складних процесах, де на кону були люди, репутації та бізнес-рішення. Тому цей випуск не святковий у класичному розумінні, а чесний і предметний.

Номер присвячений адвокатам, які тримали професійну планку, працювали зі складними справами, супроводжували бізнес у періоди невизначеності, ухвалювали стратегічні рішення й захищали інтереси клієнтів тоді, коли помилка могла коштувати надто дорого.

Femida.ua — журнал не лише для юридичної спільноти, а й для бізнесу, що працює в правовому полі та потребує чітких орієнтирів,

експертних позицій і практичного досвіду. Саме на перетині права та бізнесу сьогодні формується справжня цінність адвокатури.

Підсумки року — це фіксація досвіду, який стає основою майбутніх рішень. Для юристів, підприємців і тих, хто відповідає за розвиток та захист своїх проєктів.

Femida.ua й надалі залишається простором для професійного діалогу з глибоким змістом. Ми говоримо про право, людей і бізнес так, як це відбувається в реальності.

Дякую всім, хто цього року працював по суті, тримав планку й залишався відповідальним перед професією, клієнтами та партнерами.

З повагою — до права, бізнесу й людей, які з нами працюють.

Олена Андрейкіна
Головна редакторка **Femida.ua**



День адвокатури-2025

Анна Худар Кандидат наук з державного управління, засновниця ТОВ «Еквітас Консалт»	4
Володимир Клочков Адвокат, керуючий партнер Адвокатського об'єднання «Клочков та партнери», Голова громадської організації «Захист прав адвокатів України»	8
Оксана Епель Суддя Шостого апеляційного адміністративного суду, д.ю.н, доцентка	12
Максим Сухов Засновник та CEO сервісу приватних послуг Courtiery (Куртьєрі)	16
Анна Бурдужа Адвокат	20
Назар Мужик Керуючий партнер групи компаній «Аксіліум»	24
Олександр Половинка Партнер по міжнародному структуруванню Verity Group	28



Оксана Русецька Голова Асоціації приватних виконавців України	32
Олександр Телешецький Кандидат юридичних наук, доцент кафедри філософії та міжнародної комунікації Національного університету біоресурсів і природокористування України, партнер Grain Law Firm, адвокат	38
Ірина Барінова Помічниця адвоката, Grain Law Firm	38
Тетяна Андріанова Генеральний директор Octava Capital, керуючий партнер Nota Group, заступник голови правління АПКБУ, координатор Women in Security ASIS International в Україні, заступник голови Комітету з гендерної політики НААУ, голова Комітету етики й комплаєнсу Оборонного Альянсу України	44
Solomon's Solutions	48
Світлана Трофимчук Адвокат, керуючий партнер Адвокатського об'єднання «LexArs»	56
Вікторія Омелян Адвокат Адвокатського об'єднання «Юридична фірма «Ешберрі Стоун», доктор філософії в галузі права (PhD in law)	60
ASAP LAWYERS	66
Марина Крюкова Адвокат, засновниця компанії Mova.Expert, Голова Комітету Асоціації адвокатів України з міграційного права	72
Ірина Сопілко Доктор юридичних наук, професор, Заслужний юрист України, Президент ГО «Жінки за зміни»	74

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

Свідцтво 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»

Кандидат наук
з державного управління,
засновниця ТОВ «Еквітас
Консалт»

Анна Худар

Пані Анно, що стало для Вас головним внутрішнім орієнтиром у житті та професії? Чи були події, які суттєво вплинули на Ваше світосприйняття?

Для мене головний орієнтир — відчуття внутрішньої безпеки та спокою. Не у формальному розумінні, а у щоденному рішенні «бути собою», не зраджувати власним принципам і професійному погляду. Вплинули, звісно, й події — робота в період війни, свій власний досвід, проблеми, коли кожен кейс перестає бути просто «справою». За мною стоять люди, їхні рішення, страхи, робота, і всі ми намагаємося вижити. Такий контекст робить юриста значно відповідальнішим і тверезішим у своїх судженнях.

Які якості характеру допомогли Вам сформуватися як фахівцю та людині, яка приймає відповідальні рішення?

Я б назвала три: комунікативність, аналітична холодність (іноді) і, водночас, внутрішня емпатія. Юристу потрібно розбиратися в деталях і тримати емоції під контролем — але не втрачати людяність. Вміння почути клієнта за межами документів часто дає більше, ніж саме законодавство. Завжди можна знайти вихід.

Як Ваші особисті принципи впливають на стиль ведення юридичної практики? Наскільки це важливо у складних кейсах?

Мій стиль дуже простий: прямо та професійно. Я не беруся за справи, у яких не вірю в результат, і сьогодні найскладніші кейси — це мій особистий досвід. Принциповість дає спокій: коли робиш те, що правильно з правової та етичної точки зору, — рішення знаходяться.

Чим наповнюєте себе поза професією, щоб зберігати баланс та внутрішню стійкість?

Я обов'язково маю власні «острівці тиші»: спорт, читання, подорожі, естетика, навчання. Все, що повертає відчуття цілісності. Ще — люди, з якими можна говорити не про роботу. Частина мого балансу — мої діти та наші домашні тварини.

Як Ви оцінюєте трансформацію українського правового поля за останні роки, які зміни стали найбільш відчутними у вашій роботі?

Ми пережили одну з найдинамічніших трансформацій у Європі. Право стало оперативнішим, більш цифровим і менш формальним. Але водночас — складнішим. Для юристів це означає: щоб бути компетентним, уже недостатньо просто «знати закон». Потрібно вміти прогнозувати і читати норми з урахуванням контексту.

Чи доводилось Вам стикатися із ситуаціями, коли законодавство не давало прямого рішення? Як дієте у таких випадках?

Такі ситуації — реальність української практики. Я в таких випадках завжди вибудовую логічну конструкцію: аналіз аналогії закону, судової практики, європейських підходів та фактичних обставин. Там, де немає прямої норми, завжди є логіка права. І саме вона дозволяє захищати ефективно.

Податкові питання сьогодні торкаються практично кожного юриста та підприємця. Яка роль податкової компетентності у сучасній юридичній роботі?

Податки перестали бути вузькою спеціалізацією. Сьогодні кожен юрист, який працює з бізнесом, сімейними питаннями, нерухомістю чи навіть міжнародними справами, має володіти мінімум базовою податковою грамотністю. Це та частина роботи, яка впливає на результат сильніше, ніж здається.

Які податкові реформи, на Вашу думку, найбільше вплинули на громадян і бізнес останніми роками? Чи все було реалізовано ефективно?

Звісно, це цифровізація процесів, зміни у підходах до РРО, оновлені правила фінмоніторингу, перегляд режимів для ФОП. Не всі зміни були комфортними, але саме вони сформували нову культуру прозорості й відповідальності.

З якими податковими ризиками сьогодні найчастіше стикаються платники податків? Які з них недооцінюють?

Дуже слушне питання. Топ-3: некоректна класифікація операцій; неповне ведення обліку; необізнаність щодо фінмоніторингових тригерів. А найбільше люди недооцінюють те, що ризик виникає не лише там, де є порушення, а й там, де є прогалини в документації.





Вміння почути клієнта за межами документів часто дає більше, ніж саме законодавство. Завжди можна знайти вихід



Чому, на Вашу думку, українці продовжують допускати типові помилки у звітності й сплаті податків? Це питання освіти, комунікації чи довіри до системи?

Поєднання трьох факторів: брак фінансової освіти, постійні зміни правил і низький рівень довіри до системи, коли людина не впевнена, що варто звертатися до податкової за порадою. Коли система спроститься і стане більш сервісною, рівень помилок автоматично знизиться.

Наскільки цифровізація реально спростила податкові процеси? Чи є інструменти, які, навпаки, ускладнили взаємодію з системою?

Цифровізація забрала рутину, але додала відповідальності. З'явилося більше прозорості й швидкості — це добре. Але й стало більше автоматичних «червоних прапорців», які без пояснень призводять до блокування операцій. Цифра — це інструмент, і все залежить від того, як ним користуються.

Якби Ви мали можливість змінити одне податкове правило — яке б воно було?

Я б спростила податкові режими для малого й середнього бізнесу. Забрала б надмірну звітність, уніфікувала правила, прибрала частину технічних абсурдів. Коли підприємцю не потрібно витрачати години на документи, він створює робочі місця, продукти й економічну активність. Це найкраща інвестиція держави.

Податки перестали бути вузькою спеціалізацією. Сьогодні кожен юрист, який працює з бізнесом, сімейними питаннями, нерухомістю чи навіть міжнародними справами, має володіти мінімум базовою податковою грамотністю. Це та частина роботи, яка впливає на результат сильніше, ніж здається





Володимир Клочков

Адвокат, керуючий партнер Адвокатського об'єднання «Клочков та партнери»,
Голова громадської організації «Захист прав адвокатів України»

Адвокатура сьогодні – остання інституція, яка говорить державі «ні»

Що стало для Вас внутрішнім поштовхом до активної громадської діяльності паралельно з адвокатською практикою?

Я в адвокатурі з 2007 року. А з 2014-го — у системній роботі з органами адвокатського самоврядування. Це був не кар'єрний крок і не прагнення статусу. Це був внутрішній імпульс — поштовх совісті та цікавості.

У 2014 році я побачив адвокатів, які безоплатно їздили на обшуки, складали протоколи, захищали колег, часто — ціною власного часу, грошей і навіть безпеки. Це були люди, які щиро вірили, що адвокатура — це не лише професія, а спільнота.

Саме тоді я зрозумів: або ми захищаємо одне одного, або нас зламають поодиночі. Мені хотілось бути поруч з цими людьми, вчитися у них. Я досі вважаю, що вони – це адвокатура України.

Яку місію ви закладали, створюючи громадську організацію «Захист прав адвокатів України»?

Головна місія – проста й водночас складна: адвокат не має залишатися сам на сам із викликами або проблемами.

За роки роботи я бачив сотні обшуків у адвокатів. І зрозумів одну гірку річ: формальна присутність представника органів адвокатського самоврядування дуже часто зводиться до ролі статиста. Обшук «легалізували» — і на цьому все.

А що далі?

Адвокат із підозрою, із тиском, із зламаною репутацією залишається один. Наступне включення ОАС в його долю буде, коли прийде вирок і треба бути позбавляти його свідництва. Я завжди намагався почути колег і допомогти.

Тому ми створили ГО як професійний профспілковий механізм:

- де адвокат може отримати реальний захист, а не формальну участь;

- де йому допоможуть безкоштовно, якщо тиск пов'язаний з адвокатською діяльністю;

- або нададуть суттєвий фінансовий дисконт, якщо йдеться про особисті справи.

Ми не беремо в членство ГО всіх підряд (як це буває в комітетах захисту, де 200 членів, а активних 5-10). Нам важлива якість, а не кількість. Краще 30 людей, які готові діяти, ніж 300 для списку. Тому ми не конкуруємо з ОАС і в жодному випадку не перебираємо на себе їх повноваження згідно Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність». Ми з'являємося тоді, коли ми потрібні адвокату і готові бути з ним поруч до фіналу, яким би він не був. Коли адвокат звертається до нас, він отримує плече не одного члена, який веде його справу, – він отримує підтримку всіх членів ГО.

З якими запитамі сьогодні найчастіше звер- таються адвокати?

Переважно це кримінальні справи проти самих адвокатів. Найбільше — мобілізаційні кейси. Адвокат, який просто виконує закон і захищає клієнта, раптом стає «перешкодою державі». Це небезпечна тенденція.

Ми прямо говоримо колегам: якщо ви працюєте в цій сфері — будьте готові до тиску і провокацій! До речі, про це також попереджають представники правоохоронних структур, в приватному спілкуванні. Надання правової допомоги мобілізованим = підозра за статтею 114-1 ККУ. Тому більшість звернень — це, все ж таки, кримінальне переслідування, але є непоодинокі звернення, пов'язані з розлученнями, спадковими справами, а також справи, де адвокат є потерпілим від злочинів.



zahistadvokativ

Захист прав адвокатів України
+380 (67) 463 71 70

Етика супроводжує адвоката все життя. Не можна бути етичним у суді й хамом у публічному просторі. Якщо хочеш бути королем/королевою антикорупційного фронту без етики – поклади свідощтво і царюй



Чи потребує адвокатура не лише правового, а й громадського захисту?

Сьогодні адвокатура потребує будь-якого захисту. В інформаційному просторі адвоката часто подають як злочинця апріорі. Але коли ми проаналізували гучні кримінальні справи, про які «трубили» ЗМІ, виявилось, що понад 90% «адвокатів-злочинців» — це колишні правоохоронці, які щойно отримали свідощтво. Але мінімальна участь в таких подіях справжніх, практикуючих адвокатів, які надають правову допомогу без так званого «додаткового заробітку».

Наскільки ефективним є громадський контроль за правоохоронними органами?

Чесно? Він слабкий.

- Єдиний спосіб бути почутим — це сильні люди, сильні лідери й публічна позиція. Таких поважають навіть опоненти. Латентні, мовчазні організації просто не виживають

Якщо чесно, ніякого контролю або процесуального реагування на порушення з боку правоохоронних структур наразі не існує, тому що внаслідок так званих реформ була повністю знищена вертикаль влади. Тому навіть керівництво ПС практично не має впливу на своїх підлеглих. Наразі все тримається на залишках «скелету», який був створений ще до революції гідності.

Ваша участь у громадських радах і комітетах — це вплив чи боротьба?

Це боротьба. І часто — з негативними наслідками для себе. Членство в комітетах не дає бонусів. Воно дає відповідальність і тиск. Також воно накладає

на тебе весь той негатив, який відчуває адвокатська спільнота до тієї чи іншої асоціації чи комітету. Але інколи це єдина можливість сказати голосно те, що поодинокі ніхто не почує.

Чи готова держава чути адвокатуру?

Ні. Вона не чує і не поважає адвокатуру. На жаль, ми самі винні в цьому! Адвокатура наразі — останній подразник і пророк для держави. Адвокати залишилися єдиними, хто ще вказує на порушення Конституції і прав людини. Адвокатура залишилася єдиним «пророком», що попереджає про наслідки від таких дій.

Про ставлення держави до адвокатів дуже добре вказує один приклад: судді, прокурори, слідчі мають бронювання від мобілізації, адвокати — ні. Хоча без адвоката процес неможливий. Це дуже показовий приклад ставлення. Нам постійно показують, що ми «пусте місце».

Як війна вплинула на громадські організації?

Формально — ніяк. Нас як не чули, так і не чують. Тому виживають лише ті організації, де є реальні люди й реальні дії.

Чи є сьогодні солідарність в адвокатській спільноті?

На жаль, адвокатура розділена. Війна за керівництво, за внески, за вплив — усе це роз'їдає спільноту зсередини. Монополія привела в адвокатуру людей, які не поділяють цінностей професії. Адвокатура отруєна лицемірством, де на людях всі тиснуть руки і посміхаються, а за спиною готують ями.

І звісно, цим користуються наші опоненти. Неодноразово на обшуках, де я захищав адвокатів, мені казали: «Спочатку розберіться в себе, з вашими подвійними радами, а потім будете нас повчати». Опоненти бачать наші слабкі місця та використовують їх!

Які ініціативи Вашої ГО вважаєте принциповими?

Ми не відмовляємо в захисті. Нас ніхто не фінансує. За нами не стоять спонсори чи донори.

Я спостерігав такі події під час свого досвіду в ОАС, коли когось треба було захищати, а когось ні, бо він з іншого «табору».

Відсутність впливу від спонсорів та керманців адвокатури дає свободу допомагати будь-якому адвокату — без «погоджень в кабінетах».

Де межа між адвокатською етикою та публічною позицією?

Адвокатура наразі — останній подразник і пророк для держави. Адвокати залишилися єдиними, хто ще вказує на порушення Конституції і прав людини

Її немає. Етика супроводжує адвоката все життя. Не можна бути етичним у суді й хамом у публічному просторі. Якщо хочеш бути королем/королевою антикорупційного фронту без етики — поклади свідощтво і царюй.

Що для Вас є маркером успішної громадської діяльності?

Коли про нас говорять: «Мені допомогли — і тобі допоможуть». Це єдина справжня оцінка. Для мене цей маркер і в адвокатській діяльності: за 18 років практики ми себе ніде не рекламували, не займалися агресивним маркетингом. Таке, до речі, є порушенням Правил адвокатської етики, але в адвокатурі наразі стільки складнощів, що не до таких мілких проблем... Тому реклама нашої ГО — це тільки поради від адвокатів адвокатам, що потрапили в біду.

Які зміни Ви хотіли б бачити найближчими роками?

Дві ключові речі:

1. Чесніші вибори в адвокатському самоврядуванні — не арифметика, а професійність (в ОАС повинні бути лідери, які користуються повагою спільноти, які за свій професійний шлях зробили хоч щось для всієї спільноти, а не ті, кого призначали в кабінеті за закритими дверима). Але я добре розумію, що це фантастика, тому налаштований песимістично щодо наступних конференцій та з'їзду... Особисто я не планую брати участь в цьому. Хоча ходять чутки, що нібито я хочу зайняти місце чи то голови Ради адвокатів міста Києва, чи то голови НААУ. Коли чую це — посміхаюся.

2. Якісне підвищення кваліфікації, яке дає знання, а не формальні бали. Цього можна досягнути, якщо створити конкуренцію та розвіяти монополію ВША. Нехай буде декілька таких навчальних закладів, щоб адвокати мали право вибору, куди нести свої гроші й отримувати е-бали. Хочу ще раз підкреслити — хоч це і фантастика.

Якщо в ОАС прийдуть самодостатні лідери, які не залежать від держави, які вийдуть з нас, а не прийдуть до нас від держави чи ПС, які ні від кого не будуть залежати — все інше підтягнеться та встане на свої місця. Адвокатуру почнуть поважати, з нею будуть рахуватися! А не все те, що ми бачимо зараз.

Що порадите адвокатам, які думають про громадську діяльність?

Не чекайте подяк. Не чекайте нагород. Але якщо ви готові бути частиною спільноти, де вас не залишать самих, — приходьте. Ми не обіцяємо комфорт. Ми не обіцяємо медалі та грамоти до Дня адвокатури. Ми обіцяємо плече поруч. Ми обіцяємо досвід. Ми обіцяємо впевненість.

Суддя
Шостого апеляційного
адміністративного суду,
д.ю.н, доцентка

Оксана Епель

Правосуддя в умовах воєнного стану: тенденції адміністративної юстиції 2025 року

«Суд, який не забезпечує справедливості, перестає бути судом»
Фелікс Франкфуртер, суддя Верховного Суду США

Право на справедливий суд — одна із фундаментальних засад демократичної держави. Для Європейського суду з прав людини це не абстрактна формула, а комплексна гарантія, яка охоплює доступ до суду, незалежність і безсторонність, розгляд упродовж розумного строку та обов'язковість виконання судових рішень.

Після набуття Україною статусу кандидата в ЄС моніторинг дотримання стандартів статті 6 Конвенції з боку Ради Європи лише посилюється — українське правосуддя знаходиться під пильним наглядом міжнародних інституцій.

Водночас ми живемо в умовах повномасштабної війни. Це означає, що всі класичні елементи права на справедливий суд — доступ, строки, виконання рішень — щодня проходять випробування на міцність. Адміністративне судочинство також опинилося у фокусі цих викликів.

Ця публікація — спроба підсумувати 2025 рік: що відбувається з правом на справедливий суд, як трансформуються спори, де виникають найбільші проблеми.

Право на справедливий суд у нинішніх умовах — це, передусім, право на доступ до правосуддя, яке не має «вимикатися» разом зі світлом. Повітряні тривоги, відсутність електрики, пошкоджена інфраструктура, релокація установ — усе це створює додаткові бар'єри.

В умовах сьогодення цифровізація стала не модним словом, а запорукою доступу до правосуддя. Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна

система, електронний кабінет, участь у засіданнях у режимі відеоконференції з використанням власних технічних засобів, можливість реалізації прав учасника процесу поза традиційною залом суду — це вже не «опція», а реальний спосіб забезпечити доступ до суду там, де фізична присутність неможлива або небезпечна.

- Рада Європи у своєму моніторинговому звіті зауважила, що Україна робить значні кроки для забезпечення доступу до правосуддя, проте об'єктивні виклики воєнного часу та нестача суддів призводять до системної перевантаженості судів. І ці слова варто читати не як політичну дипломатію, а як факт

Юрисдикція Шостого апеляційного адміністративного суду поширюється на апеляційний округ, що включає Київську, Черкаську, Чернігівську області та місто Київ, з місцезнаходженням у місті Києві. У 2025 році збільшилася кількість клопотань від учасників про розгляд справ у режимі відеоконференції, а питання розумних строків розгляду справ набуло особливої гостроти. Кадровий голод, коловальне навантаження, вибухове зростання кількості соціальних і «військових» спорів — усе це неминуче впливає на темп розгляду. Але важливо пам'ятати:



Справедливість – не кава-еспресо.
Вона не забезпечується одним натиском кнопки.
Докази не матеріалізуються «силою думки»,
а мотивувальна частина не пишеться між
засіданнями «на ходу». Кожна справа має
свій ритм: одну можливо розглянути у письмовому
провадженні, інша ж потребує відкритого
слухання, допиту свідків, витребування
додаткових доказів тощо

розумність строку — це не завжди «якнайшвидше». Це баланс між швидкістю й якістю, між «ухвалити швидко» та «ухвалити правильно».

Після ліквідації Окружного адміністративного суду міста Києва всі його нерозглянуті справи, від найпростіших до найрезонансніших, були розподілені між адміністративними судами першої інстанції всієї України, але їхня апеляційна інстанція залишилася незмінною — Шостий апеляційний адміністративний суд. Це створило безпрецедентне навантаження.

Апеляцію розглядає колегія з трьох суддів. Це не тільки три календарі, які мають зійтися в одній точці. Це також: підготовка судді-доповідача; уважне вивчення матеріалів, вироблення єдиної позиції, написання мотивованого рішення. Тут важливо пам'ятати, що справедливість — не кава-єспресо. Вона не забезпечується одним натиском кнопки. Докази не матеріалізуються «силою думки», а мотивувальна частина не пишеться між засіданнями «на ходу». Кожна справа має свій ритм: одну можливо розглянути у письмовому провадженні, інша ж потребує відкритого слухання, допиту свідків, виступу доказів тощо.

Втім, навіть в умовах наднавантаження колектив Шостого ААС, в якому маю честь працювати, докладає неабияких зусиль щодо розгляду апеляційних скарг у розумні строки. Адже принцип розумних строків (ст. 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод) є одним з критерієм довіри до суду і держави в цілому. Європейський суд неодноразово наголошував, що «провадження є надмірно тривалим тоді, коли держава не організувала свою судову систему так, щоб забезпечити розгляд справи у розумний строк».

Ще одне гостре питання, яке турбувало учасників справ у 2025 році, — виконання судових рішень. У цьому контексті Україна роками демонструє слабке місце: до 95 % скарг до ЄСПЛ від українців пов'язані саме з невиконанням рішень

національних судів. Воєнний стан цю проблему не зняв, а тільки загострив, особливо в соціальних, пенсійних спорах. На цьому тлі адміністративні суди опинилися в ролі не лише арбітра спору, а й мусять застосовувати механізм судового контролю: встановлення строків для подання звітів, накладення штрафів, зміна способу і порядку виконання рішень, пошук реального, а не суто формального способу захисту права.

Щодо категорій спорів, актуальних у поточному році, то питому вагу, як і раніше, становлять соціальні справи, а також спостерігається збільшення спорів, пов'язаних із проходженням військової служби та іншими видами публічної служби.

Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» визначає військову службу як державну службу особливого характеру, а пункт 17 статті 4 КАС України прямо відносить її до публічної служби. Велика Палата Верховного Суду у справі № 362/643/21 розставила важливі акценти: спори військовослужбовців із військовими частинами щодо реалізації соціальних гарантій (зокрема, забезпечення житлом) є публічно-правовими і належать до юрисдикції адміністративних судів, оскільки право, яке особа вважає порушеним, виникає саме у зв'язку з проходженням військової служби як різновиду публічної.

На жаль, військовослужбовці, які захищають Україну, дуже часто самі потребують судового захисту. Це чітко видно зі статистики: кількість справ за їхніми позовами зростає, а тематика спірних праводіносин стала різноманітнішою.

У всіх цих спорах війна додає ще один вагомий чинник — докази важче зібрати. Не завжди фіксуються медичні огляди, далеко не всі документи зберігаються, а частина командирів сама перебуває на передовій. І тут важливо не скотитися ані в формалізм, ані в правовий романтизм: суд має бути одночасно чутливим до реалій фронту

й вірним закону. А витребування доказів судом також впливає на строки розгляду справ.

Важливо, що адвокати стають містком між людиною у формі, державним механізмом і судом: готують пакет документів, допомагають зібрати докази, яких часто бракує, фіксують порушення, консультують, готують позовні заяви та апеляційні скарги. Величезна роль належить і системі безоплатної правової допомоги, яка щодня надає воїнам правовий супровід.

Також слід відзначити, що у 2025 році війна не скасувала принцип незалежності судової влади, а навпаки, зробила його ще ціннішим. Коли суспільство виснажене, а політика емоційна, тиск на суд завжди зростає. Але суддя не може керуватися настроями, а лише законом, утверджуючи справедливість. Це важко, але це і є сутність суддівської професії. У цьому контексті мені імпонують слова Фелікса Франкфуртера, судді Верховного Суду США: «Суд, який не забезпечує справедливості, перестав бути судом».

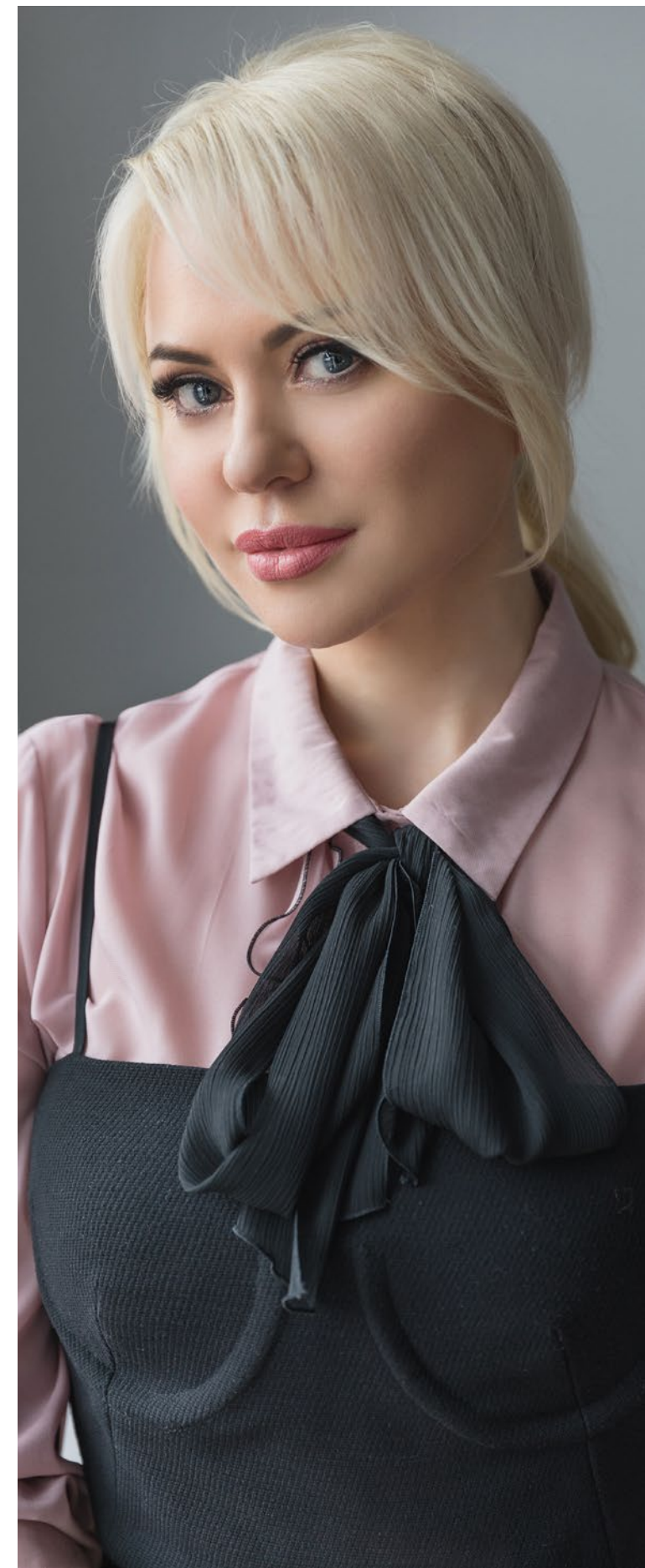
Отже, 2025 рік став ще одним доказом того, що правосуддя в Україні живе й працює, попри всі виклики. Адміністративні суди тримають свій фронт у справах, де зіштовхуються інтереси людини й держави, де перевіряється законність рішень влади, де вирішується доля військових, пенсіонерів, службовців, платників податків тощо.

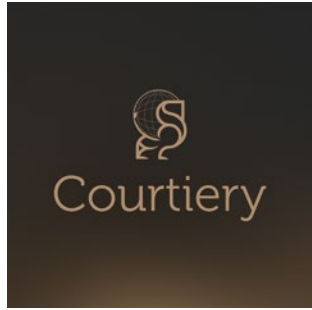
Але суд не діє у вакуумі. Поруч із ним — громадянське суспільство, адвокатура, правозахисні організації, журналісти, науковці.

Громадянське суспільство – надважлива опора. Саме воно визначає, чи має суспільство довіру до інституцій, чи готове відстоювати незалежність суду, реагувати на тиск, помічати спроби дискредитації. Там, де є активні правозахисники, незалежні медіа, аналітики та експерти, судова влада працює в умовах відкритості, а отже — у стані більшої підзвітності та чесності.

Водночас, суди також не можуть чекати довіри пасивно — їм треба виборювати щодня. Розумні строки, зрозуміла мова рішень, пояснення мотивації, повага до сторін, відкритість і гласність, передбачуваність практики, — усе це формує той тонкий, але надзвичайно важливий міст між Фемідою і суспільством. І кожне справедливе рішення — цеглинка у фундаменті правової держави.

Велику роль у розбудові правової держави також відіграє адвокатура. У судових засіданнях особливо помітно вона тримає небо над верховенством права, поки наші захисники тримають небо над країною. Я бачила адвокатів, які приходили на засідання після ночі в укритті. Бачила тих, хто приїздив до суду із тактичним рюкзаком, бо щойно повернувся з волонтерства. А також знаю тих, хто не зміг бути присутнім, бо мобілізований до лав ЗСУ — і на реальному фронті захищає не лише права, а й саму можливість їх мати.





Максим Сухов

Засновник та CEO сервісу приватних послуг Courtieri (Куртьєрі)

Courtieri – платформа, що формує нову культуру професійних послуг

Вступ від засновника

Всім привіт! Мене звати Максим Сухов. Упродовж багатьох років я працюю з бізнесами та спеціалістами, допомагаючи їм вибудовувати маркетинг, продажі й системну роботу з клієнтами. За цей час я неодноразово стикався з однією проблемою: навіть сильна експертиза часто губиться в хаосі процесів, розрізнених інструментах та непослідовній роботі.

Саме це спостереження стало точкою відліку для створення сервісу приватних послуг Courtieri. Я прагнув побудувати систему, у якій спеціалісти й компанії зосереджуються на професійній діяльності, а не на організації процесів — у структурованому середовищі з чіткими правилами взаємодії, необхідними технічними та маркетинговими інструментами, прозорою фіксацією домовленостей.

Courtieri — сервіс, що формує нову культуру професійних послуг

Courtieri — це консьерж-сервіс приватних та бізнес-послуг, що об'єднує спеціалістів та компанії різних професійних напрямів, зокрема юридичного, в єдиному цифровому середовищі.

Платформа створена для того, щоб зробити сферу професійних послуг прозорою, зрозумілою та керованою. Взаємодія між клієнтом і виконавцем відбувається за чіткою логікою — без хаосу, втрати інформації та розрізнених каналів комунікації.

Місія Courtieri — упорядкувати ринок послуг і створити середовище, в якому довіра, сервіс та результат мають довгострокову цінність.

Ідея Courtieri: не інструмент, а екосистема

Courtieri — це не окремий інструмент чи сервіс пошуку спеціалістів. Це професійне середовище, побудоване як цілісна технологічна система.

В основі платформи — консьерж-модель. Клієнт залишає звернення, менеджер (куртьє) допомагає структурувати запит і координує підключення

спеціалістів. Такий підхід забезпечує коректний старт співпраці та роботу з чітко сформульованими задачами.

Courtieri — простір як для спеціалістів, так і для компаній

Courtieri однаково ефективна для індивідуальних спеціалістів, команд і компаній. Платформа підтримує різні формати роботи, дозволяючи вибудовувати спільну професійну присутність у межах одного цифрового простору.

Завдяки структурі процесів і супроводу куртьє спеціалісти можуть зосередитися на роботі з клієнтом і результаті, не відволікаючись на операційні дрібниці.

Профілі спеціалістів та компаній в Courtieri — цифровий актив та основа професійної репутації

Профіль у Courtieri — це повноцінний цифровий актив, а не візитка. Він акумулює кейси, результати роботи, відгуки клієнтів, публікації та інші підтвердження професійної діяльності, формуючи персональний рейтинг довіри.

Кожна послуга має свого виконавця та підтверджений результат. Рейтингова система і внутрішні метрики відображають реальний досвід роботи, стають основою довіри й усвідомленого вибору.

Платформа зростання: від перших кроків до системної практики

Courtieri спроектована як платформа зростання. Для спеціалістів на початку шляху вона створює структурований старт та можливість вибудувати репутацію. Для досвідчених спеціалістів і компаній — це інструмент систематизації та масштабування практики.

Результати роботи формують цифрову історію: звернення, виконані послуги, кейси та відгуки накопичуються в єдиному середовищі. Це дозволяє перейти від ситуативної або хаотичної роботи до системної практики, заснованої на досвіді, довірі та оптимізованих бізнес-процесах.

Courtieri створений для того, щоб спеціалісти зосереджувалися на своїй справі, а не на пошуку клієнтів, продажах або контролі процесів



Максим Сухов, засновник та CEO сервісу приватних послуг Courtieri



Courtiery – єдине цифрове середовище для професійної роботи

Courtiery створена як професійна платформа для спеціалістів і компаній, які прагнуть впорядкованої, прогнозованої та масштабованої роботи. Усі ключові процеси — від отримання запиту до фінального розрахунку — зібрані в особистому кабінеті та працюють за єдиною логікою.

Платформа прибирає хаос в роботі, коли комунікація, деталі справи, документи, домовленості й оплати існують у різних інструментах, і об'єднує їх у цілісне професійне середовище.

Дошка замовлень і контроль процесів

Центральним елементом роботи є дошка замовлень. Саме тут спеціаліст або компанія бачать усі активні та завершені звернення, їхній статус, ключові дати та наступні кроки.

Кожне замовлення має власну картку, де зафіксовано: опис задачі та домовленості; підключених виконавців; необхідні документи; етапи виконання та результат; комунікація в процесі надання послуги. Це дозволяє контролювати процес без зайвих уточнень і зберігати повну історію роботи з клієнтом.

Документи, кейси та статті як частина практики

У Courtiery робота з документами, кейсами та статтями інтегрована в загальну систему. Документи можуть бути частиною конкретного замовлення або формувати окрему бібліотеку професійних матеріалів.

Кейси фіксують досягнуті результати й підтверджують експертизу, а публікації та статті дозволяють спеціалістам і компаніям ділитися знаннями, формуючи публічну експертну позицію. Усі ці елементи працюють разом, формуючи цілісну професійну історію.

Комунікація з клієнтами та нотифікації

Комунікація в Courtiery відбувається в захищеному середовищі. Усі повідомлення, передані документи та домовленості зберігаються в одному просторі та прив'язані до конкретного замовлення.

Система push та внутрішніх нотифікацій інформує про нові звернення, зміни статусів, дії клієнта або фінансові операції. Це дозволяє спеціалістам і компаніям оперативно реагувати на події без постійного ручного контролю.

Наступні етапи розвитку сервісу Courtiery

Унікальна CRM-система для сфери послуг

Наступним етапом розвитку платформи стане запуск Courtiery CRM — унікальної CRM-системи, створеної спеціально для сфери професійних послуг. Система орієнтована на роботу зі зверненнями, клієнтами, документами, кейсами та історією взаємодії в межах єдиного середовища.

Мобільний застосунок та AI-асистент

Паралельно Courtiery розвиває мобільний застосунок та AI-асистента як логічне продовження платформи. Мобільний формат забезпечить постійний доступ до замовлень, комунікації та ключових подій незалежно від місця й часу.

AI-асистент Courtiery допомагатиме структурувати роботу, аналізувати активність, підказувати наступні кроки та знімати рутинні операційні задачі. Його роль — наводити порядок у процесах і допомагати спеціалістам зосередитися на професійній роботі, а не на організації хаосу навколо неї.

Партнерства та розвиток екосистеми

Courtiery розглядає партнерства як частину стратегії розвитку екосистеми професійних послуг. Платформа відкрита до інтеграцій та колаборацій з технологічними, освітніми та сервісними рішеннями, які поділяють підхід до системності, прозорості та довгострокової цінності.

Такі партнерства спрямовані не на розширення функціоналу заради кількості, а на створення якості. Простір, в якому спеціалісти та компанії зможуть отримувати ще більшу цінність: розвиватися, масштабувати практику та досвід.

Почніть формувати свою професійну присутність у середовищі, де клієнти вже готові до співпраці

Courtiery формується як інфраструктура для професійної діяльності, де технології, сервіс і репутація працюють разом. Ті, хто починає вибудовувати свою присутність в Courtiery вже сьогодні, закладають основу для системного зростання на наступному етапі розвитку платформи.



courtiery.com

Courtiery створена для тих, хто будує професійну практику – з фокусом на результат, довіру та довгострокову цінність

Анна Бурдужа

Пані Анно, Ви родом із Донецької області – як це вплинуло на Ваш характер і вибір професії адвоката?

Я практикуючий адвокат з 2017 року. До того тривалий час працювала юристом на підприємствах. Отримавши свідоцтво про право на заняття адвокатською діяльністю, відразу почала практикувати як адвокат в кримінальних справах. Шахтарське містечко Покровськ Донецької області формувало мій характер та бажання досягти великого успіху у юриспруденції.

Але з початком повномасштабного вторгнення з родиною переїхали до Києва, де я продовжила свій професійний шлях.

Як змінилася робота після переїзду до Києва? З якими викликами довелося зіткнутися у нових умовах?

Переді мною постали нові виклики та перешкоди. Більшість судів перемістились в більш безпечне місце, а справи потрібно було слухати. Клієнта не цікавить проблема зміни підсудності суду, йому потрібен результат роботи адвоката.

Тож після переїзду потрібно було знайти нове приміщення для офісу, купити обладнання, налаштувати роботу та продовжувати надавати юридичну допомогу. Дистанційно працювали із клієнтами з Донецької області, паралельно — вже з новими в місті Києві.

Робота адвоката стала легшою, адже функціонує «Електронний суд». Ти знаходишся в Києві у офісі, а справу слухаєш, призначену судом міста Дніпра чи будь-яким іншим судом на території України. Тому в Києві я продовжила будувати кар'єру адвоката з уже набутим великим досвідом

Які категорії справ переважають у Вашій практиці зараз? Чи змінилась звернень останніми роками?

До 2022 року я переважно займалась пенсійними, кримінальними та цивільними справами. Після повномасштабного вторгнення змінилась тематика звернень. Наприклад, останнім часом займаюсь військовим правом, яке наразі актуальне для більшості моїх клієнтів з міста Києва. І це зрозуміло, адже на території України введено військовий стан. Незважаючи на те, що Україна є правовою державою, трапляються порушення закону, і кожен хоче захистити свої права.

Які правові питання сьогодні найчастіше турбують людей?

Переселенців турбують питання щодо отримання компенсації за зруйноване житло, приватних підприємців — захист бізнесу в умовах війни від незаконних обшуків правоохоронними органами, військовозобов'язаних — можливість отримання відстрочки за наявності підстав, а військовослужбовців — стягнення не отриманого належного грошового забезпечення та захист у кримінальних справах у разі самовільного залишення військової частини.

Особливо для мене найбільшнішим залишається робота з тимчасово переміщеними особами. Багато з них втратили роботу, житло, бізнес. Для такої вразливої категорії населення потрібен особливий підхід, моральна підтримка. Допомогає мені в цьому багаторічний досвід роботи з людьми.

На превеликий жаль, збільшився потік звернень клієнтів щодо розлучень. І це зрозуміло — сім'ї віддалились, чоловіки пішли захищати країну, а багато жінок виїхали за кордон і не хочуть повертатися, що викликає непорозуміння між подружжям

Робота адвоката з людьми — це значне моральне навантаження. Як боретесь із можливим професійним вигоранням?

Обираючи для себе професію адвоката, я була готова до викликів та перешкод, які потрібно буде





подолати на шляху до успіху. Професія адвоката — це покликання душі. Не кожен зможе щодня проживати життя та проблеми іншої людини. Тут потрібно і вислухати, і промовчати, і підтримати, а головне — допомогти. І якщо ти все ж обрав цю нелегку професію, то повинен бути гідним звання «Адвокат».

Звісно, бувають моменти втоми, коли хочеться опустити руки, проте кожна виграшна справа в суді, вдалий захист клієнта надає крила, впевненість в тому, що я потрібна людям та рухаюся в правильному напрямку. Адже головне в нашій професії — це допомогти людині захистити та відновити її порушені права.

- Щоб не вигоріти — допомагає час,
- проведений з родиною, відпочинок
- на природі та прогулянки
- з улюбленим песиком. Про нього
- я можу говорити годинами

Яку пораду можете дати молодим юристам, які тільки починають свій шлях?

Молодим юристам, які прагнуть стати адвокатами, хочу побажати впевненості на шляху до мрії. Йдіть до своєї мети та вірте в нашу довгоочікувану Перемогу. А вона буде, Україна вистоїть. Ми сильна нація.





Назар Мужик

Керуючий партнер групи компаній
«Аксіліум»

Чим займається група компаній «Аксіліум»?

Група компаній «Аксіліум» працює на ринку стягнення заборгованості з 2020 року. Ми спеціалізуємося на комплексному управлінні проблемними активами, вирішенні майнових і корпоративних спорів.

До групи входять колекторська компанія «Аксіліум», фінансова компанія «Аксіліум фінанс», адвокатське об'єднання «Юридична компанія Аксіліум» та всеукраїнське об'єднання приватних виконавців «Аксіліум».

Ми охоплюємо весь цикл роботи з боргами: від досудового врегулювання й судових процесів до примусового виконання рішень. Окрім цього, ми активно викупуємо NPL портфелі і супроводжуємо беззаставні кредити на всіх стадіях.

Ви презентували систему Auxilium Legal – який її головний функціонал?

Auxilium Legal — це наш власний legaltech-продукт, програмний комплекс, розроблений спеціально для стягнення беззаставних кредитів. Система поєднує юридичну експертизу та IT-рішення. Вона створена для того, щоб зробити процес стягнення максимально ефективним, масштабованим та автоматизованим, при цьому зберігаючи цивілізовані відносини з позичальниками.

У чому головні переваги Auxilium Legal?

Насамперед, у швидкості й автоматизації. Система має високу пропускну здатність та пряму інтегрована з державними реєстрами, тому виключає ручне внесення даних. Усі процеси — від надсилання досудових вимог до відкриття виконавчого провадження — відбуваються в чітко визначені строки.

- Клієнти отримують прозорий контроль: можуть у реальному часі відслідковувати стадії обслуговування, формувати онлайн-звіти за потрібними параметрами

Як виглядає типовий цикл роботи системи?

Все починається з підготовки й направлення досудової вимоги, це займає до 5 днів. Якщо боржник не реагує — ми готуємо та подаємо позов. Судове рішення можна отримати в середньому за 1—4 місяці.

Наступний крок — відкриття виконавчого провадження. Тут ми діємо максимально оперативно — не пізніше наступного дня після отримання виконавчого документа. Також ми пропонуємо кредиторам викупляти портфельні заборгованості за договорами факторингу.

- Увесь цей час команда юристів, адвокатів, виконавців і колцентру супроводжує справу та комунікує з позичальниками

Які результати показує Auxilium Legal?

Середня ефективність системи — 6-8% від загальної суми переданої заборгованості щомісяця. Це дуже високий показник для ринку, враховуючи масштаби й тип кредитів, з якими ми працюємо.

Чи плануєте надалі розвивати систему?

Так. Ми бачимо Auxilium Legal ключовим інструментом автоматизації стягнення боргів. Зараз система закриває весь цикл роботи з беззаставними кредитами. У майбутньому ми плануємо розширювати її функціонал, додавати нові модулі для фінансових компаній і банків, а також інтеграції з іншими сервісами.

Яким буде майбутнє ринку управління проблемною заборгованістю?

Ринок поступово стає більш технологічним. Ті, хто залишиться тільки на ручних процесах, будуть програвати в ефективності та вартості. Ми віримо, що автоматизація, штучний інтелект та комплексні рішення — це майбутнє.



Рік заснування: 2020
Кількість працівників: 40



Системна юридична практика з масштабним впливом

Auxilium (Аксіліум) — група компаній, яка діє у сфері управління проблемною заборгованістю, вирішення майнових і корпоративних спорів, конфліктів при веденні бізнесу



Керуючий партнер:
Назар Мужик

Партнери:
Назар Павлюк, Петро Зорена

Склад Auxilium: колекторська компанія, адвокатське об'єднання, фінансова установа та об'єднання приватних виконавців. Це дозволяє забезпечувати повний цикл роботи – від досудового врегулювання до примусового виконання рішень



Auxilium Legal – інноваційний Legaltech-комплекс, який розроблено для ефективного супроводу стягнення беззаставних кредитів. Включає юридичний та IT-супровід (обслуговування командою IT-фахівців, юристів, адвокатів, приватних виконавців та колцентру)

РЕЗУЛЬТАТИ AUXILIUM

> 13 тисяч виграних судових процесів

> 3,5 млрд грн
стягнуто на користь клієнтів

> 900 млн грн
– вартість реалізованого майна

> 5 млрд грн
перебуває в обслуговуванні на різних стадіях стягнення

ПОСЛУГИ AUXILIUM

1. Soft collection (позасудове стягнення)
2. Legal collection (судове стягнення)
3. Купівля та обслуговування портфелів NPL
4. Комплексний супровід виконавчого провадження
5. Стягнення заборгованості будь-якої складності приватними виконавцями на всій території України
6. Вирішення корпоративних спорів, протидія рейдерству



м. Київ,
вул. Б. Хмельницького, 58А
+380680764096
auxilium.company@gmail.com

Український бізнес виходить у світ: чому «компанія за кордоном» часто перетворюється на міну сповільненої дії

Війна парадоксальним чином прискорила глобалізацію українського бізнесу. У 2022—2025 роках десятки тисяч українських підприємців відкрили компанії в країнах ЄС, Великій Британії, США та Азії. Водночас мільйони українців опинилися в цих країнах у статусі тимчасового захисту — продовжили вести бізнес дистанційно або перенесли його за кордон шляхом відкриття іноземних компаній.

Як свідчить наш практичний досвід, частина підприємців обрала британські LTD для міжнародної торгівлі та агентських моделей, інші — кіпрські компанії для IP-box-структур, IT, forex та gambling-проектів. Багато хто відкрив американські LLC для доступу до Stripe та маркетплейсів, а значна кількість українців зареєструвала бізнес у країнах ближньої Європи — Польщі, Чехії, Болгарії та країнах Балтії — для роботи на локальних ринках.

На папері все виглядає привабливо: іноземна компанія, низькі податки, «європейський» або «американський» статус.

Однак за зовні позитивною картиною прискореної глобалізації приховується менш очевидна реальність. Для багатьох українських підприємців вихід на міжнародні ринки обертається не масштабуванням, а зіткненням зі значно складнішим податковим, банківським і регуляторним середовищем.

Більшість проблем виникає не через один фактор, а як наслідок системних помилок і завищених очікувань — від неправильного розуміння податкового резидентства до недооцінки вимог банків, фінтех-платформ та compliance.

На основі аналізу міжнародних джерел, публічних кейсів та консалтингової практики можна виділити кілька ключових рівнів системних помилок.

1. Ментальні та стратегічні помилки

Ілюзія «офшор усе вирішить» залишається однією з найпоширеніших. Багато підприємців досі мислять категоріями 1990-2000-х років: «зареєструємо компанію десь далеко — податків не буде, ніхто не дізнається».

Ця модель давно не працює. З 2013-2015 років глобальний порядок денний OECD/G20 BEPS змінив правила податкового планування: фокус змістився на реальну ділову мету та економічну сутність бізнесу, а ініціативи Європейської комісії спрямовані на виявлення й обмеження податкових переваг для компаній без фактичної діяльності.

2. Нерозуміння, де виникає основний податок — у компанії чи у власника

Типовий сценарій виглядає так: «На Кіпрі 12,5% корпоративного податку і 2,5% IP-box — отже, я платитиму лише 2,5%». На практиці ключовий податок у багатьох випадках виникає не на рівні компанії, а на рівні бенефіціара — у країні його податкового резидентства.

PwC, KPMG та інші міжнародні консалтингові компанії наголошують: корпоративна ставка — лише частина рівняння. Необхідно враховувати оподаткування дивідендів, правила KIK (CFC) та персональне оподаткування власника бізнесу.



3. Вибір юрисдикції «за ставкою», а не за бізнес-моделлю

Ще одна поширена помилка — обирати країну виключно за рівнем корпоративного податку: «де 0% / 9% / 12,5% — туди йдемо».

Практика показує, що для сталого бізнесу значно важливіше:

- де фактично знаходяться клієнти та команда;
- як застосовується ПДВ/VAT до товарів або послуг;
- які банки та платіжні системи реально доступні українцям;
- чи є можливість вибудувати реальну economic substance;
- як юрисдикція сприймається контрагентами з точки зору репутації та санкційних ризиків.

4. Жорсткі KYC/AML та підтвердження походження коштів

З початку війни банки та фінтех-платформи суттєво посилили вимоги до українських клієнтів. Для відкриття рахунку за кордоном зазвичай необхідно:

- повний пакет корпоративних документів;
- детальний опис бізнес-моделі та джерел доходу;
- договори з ключовими клієнтами та партнерами;
- підтвердження походження коштів (декларації, банківські виписки, договори);
- у низці випадків — резюме бенефіціара, профіль LinkedIn, підтвердження досвіду;
- часто — наявність європейського резидентства та підтвердження адреси проживання.

Це стає серйозним бар'єром для підприємців, які проживають в Україні, особливо якщо частина капіталу формувалася готівкою або через «сірі» схеми.

5. Помилки у роботі з дивідендами та позиками

Класичні помилки:

- виплата всього прибутку у вигляді дивідендів на особисті рахунки резидентів країн із високими податковими ставками;
- використання неформалізованих позик акціонеру без відсотків і графіків погашення, які можуть бути перекваліфіковані у прихований розподіл прибутку;
- ігнорування правил thin capitalization у внутрішньогруповому фінансуванні.

Звіти PwC та інших консалтингових компаній регулярно підкреслюють важливість продуманої політики розподілу прибутку та коректного структурування позик між пов'язаними особами.

6. CRS: руйнується міф «податкова не дізнається»

Україна вже приєдналася до автоматичного обміну фінансовою інформацією за стандартом CRS. Це означає, що дані про закордонні рахунки українських податкових резидентів у банках та фінтех-установах починають автоматично надходити до українських податкових органів.

Для тих, хто будував стратегії за принципом «рахунок закордонний — значить невидимий», це принципово нова реальність.

7. Відсутність реальної substance в іноземних структурах

Європейські та кіпрські податкові консультанти наголошують: для збереження податкових переваг компанія повинна демонструвати реальну економічну присутність — офіс, співробітників, місцевих директорів, ухвалення ключових управлінських рішень у юрисдикції реєстрації, а також відповідні договірні та фінансові потоки.

Структури без достатньої substance дедалі частіше стають об'єктом податкових перевірок і ризикують зіткнутися з відмовою у застосуванні пільг за угодами про уникнення подвійного оподаткування, перекваліфікацією податкового резидентства до країни фактичного управління та донарахуваннями в межах anti-abuse та CFC-правил.

Висновок

Практичні рекомендації, щоб не потрапити в зону ризику:

- починати з аналізу податкового резидентства та грошових потоків, а не зі ставки податку;
- перевіряти три рівні оподаткування — компанія, власник, KIK;
- вибудовувати substance поступово, але усвідомлено;
- враховувати VAT уже на етапі MVP;
- планувати вихід зі структури так само ретельно, як і вхід;
- уникати «сірих» офшорів та номінальних схем без реальної діяльності;
- обирати юрисдикції без санкційних ризиків та проблем із платіжними системами;
- будувати структуру навколо реального місця знаходження фаундерів та команди;
- заздалегідь проектувати рух коштів з урахуванням податків, KIK і CRS;
- працювати з консультантами, які мають практичний досвід саме з українськими кейсами та тимчасовим захистом.

Тоді іноземна компанія перестає бути красивою, але небезпечною оболонкою, і стає робочим інструментом — для захисту активів, законної податкової оптимізації та спокійної інтеграції у глобальну економіку.



Оксана Русецька

Як Ви оцінюєте нинішній стан самоврядування приватних виконавців? Що зараз є найбільшим викликом для професії?

Сьогоднішній стан самоврядування я б охарактеризувала як період «інституційної зрілості в умовах шторму». Асоціація приватних виконавців України перестала бути просто професійним об'єднанням, ми поступово трансформуюємось в суб'єкт формування правової політики. Ми готуємо та пропонуємо рішення. Наша спільнота, попри всі труднощі сьогодення, зберігає єдність та дієздатність.

Роль самоврядування в Україні сьогодні набуває особливого значення в багатьох професійних спільнотах — і спільнота приватних виконавців не виняток. Ми працюємо, насамперед, над тим, щоб мати високу довіру від приватних виконавців та належним чином виконувати функції, покладені на органи самоврядування.

- Звичайно, довіра формується не миттєво. Вона залежить від того, наскільки ефективно професійне самоврядування демонструє свою здатність підтримувати високі стандарти та реагувати на виклики, і ми прагнемо повною мірою виправдати таку довіру

Але основним моїм меседжем протягом останніх років незмінно є те, що сильні інституції самоврядування — це гарантія незалежності приватних виконавців! І подальший розвиток самоврядування, а також, що це буде, виснажливий спринт чи яскрава естафета, залежатиме від кожного приватного виконавця, який залучений до роботи органів самоврядування.

Чи вдалося АПВУ посилити інституційну спроможність за останній рік? Які кроки стали найбільш відчутними?

Безумовно. Однією зі стратегічних цілей Асоціації приватних виконавців України є інституційний розвиток.

На мою думку, інституційна довіра — це рівень впевненості, яку громадяни мають щодо суспільних інституцій, таких як уряд, судова система, поліція, освітні заклади, і в нашому випадку, професійні асоціації. Інституційна довіра є важливим показником соціального капіталу суспільства та має серйозний вплив на політичну стабільність, економічний розвиток, суспільну згуртованість, ефективність політики, рівень соціальної напруги.

Я вважаю, що громадськість дійсно часто виявляє вищий рівень довіри до інституцій з професійним самоврядуванням, і це має свої глибокі причини.

Коли професіонали певної галузі самі визначають стандарти своєї роботи, контролюють дотримання етичних норм і несуть відповідальність, це створює особливу атмосферу надійності. Погодьтеся, ми більше довіряємо спільнотам, де самі фахівці зацікавлені у підтриманні високої репутації їхньої професії.

Є деякі чинники, які впливають на таку довіру: інституційний контроль, прозорість, історична стабільність, репутаційний капітал, можливість оскарження, незалежність від комерційних інтересів.

Сьогодні в АПВУ функціонують, окрім визначених законом органів Асоціації, ще комітети з етики, медіації, цифровізації, міжнародних зав'язків, а також Центр підготовки та підвищення кваліфікації приватних виконавців. Активна робота комітетів та Центру підсилює спроможність всієї спільноти та позитивно впливає на становлення нашої АПВУ.

Які внутрішні реформи АПВУ планує у найближчий рік, чи є дорожня карта розвитку?

У 2024 році за підтримки проєкту ЄС «Право – Justice» нами була розроблена та затверджена стратегія розвитку АПВУ до 2029 року з ключовими цілями: зміцнення інституцій, професійний рівень, міжнародна інтеграція та комунікації.

Відповідно до цієї стратегії ми затверджуємо щорічний план діяльності. На 2026 рік ми бачимо декілька пріоритетних напрямків: участь в розробці та розгляді законопроектів щодо посилення ролі приватних виконавців в сфері примусового виконання, перегляд підходу до дисциплінарної





процедури, посилення захисту приватних виконавців від неправомірного втручання та, звісно, комунікації, внутрішні та зовнішні, а також продовження роботи з підвищення кваліфікації приватних виконавців.

До речі, якщо читачам цікава «внутрішня робота» наших органів самоврядування, майже вся інформація є на сайті <https://apvu.com.ua/>

Які ключові позитиви та ризики Ви бачите у законопроекті №14005?

Законопроект №14005 — це спроба цифровізації виконавчого провадження, і це його головний позитив. Автоматизація процесів, зменшення паперової бюрократії — це те, чого ми прагнемо. Ми глибоко переконані, що технологія має допомагати виконувати рішення, а не створювати нові бар'єри. Асоціація приватних виконавців в цілому підтримує ініціативи, пов'язані з цифровізацією виконавчого провадження, оскільки це не тільки полегшує роботу виконавців, а й забезпечує права сторін виконавчого провадження.

Звісно, ми маємо низку пропозицій та коментарів щодо норм, викладених у законопроекті, які доведені до відома народних депутатів та регулятора. Сподіваюсь, що хоча б частина цих пропозицій буде врахована, оскільки думка професійної спільноти при розгляді таких законопроектів повинна

бути основоположною і для парламентарів, і для регулятора. Розраховую на конструктивну дискусію при розгляді законопроекту на засіданнях Комітету з питань правової політики та врахування корисних правок, поданих нардепами.

Однак, зазначений законопроект набув на сьогодні деякого політичного значення — в інтернеті ширяться популістичні закиди щодо погіршення становища боржників у виконавчому провадженні, що насправді не відповідає дійсності. Вважаю, що такі меседжі повинні критично оцінюватися кожним громадянином, а особливо лідерами думок та організаціями, які надають свою експертну оцінку законодавчим ініціативам.

Який пункт законопроекту, на Вашу думку, найбільше вплине на якість та ефективність виконання рішень?

Найбільший вплив матимуть норми щодо автоматизованого арешту коштів та взаємодії з банком. Якщо ми приберемо людський фактор і поштову переписку з процесу пошуку та блокування активів, швидкість виконання рішень зросте в рази. Час — це головний ворог стягувача. Автоматизація покращує механізми виконання, які в подальшому матимуть позитивний вплив на сферу примусового виконання рішень та, як наслідок, підвищення відсотка виконаних рішень.

Наша репутація залежить від нашої відкритості та здатності пояснювати суспільству: приватний виконавець – забезпечення справедливості, стимулювання довіри та підвищення інвестиційної привабливості!

Які зміни в законодавстві сьогодні є найбільш нагальними для приватних виконавців?

Є декілька питань, які достатньо довгий час стоять на порядку денному і, на мою думку, сьогодні законодавцю варто більш впевнено підходити до їх врегулювання.

Передусім, звісно, розширення повноважень приватних виконавців та надання приватникам можливості виконувати більшу категорію рішень. Також покращення механізмів виконання монетарних та немонетарних рішень, врегулювання питання дисциплінарного контролю та забезпечення повної автоматизації кваліфікаційного іспиту.

Особливої важливості ці процеси набувають у контексті реалізації Плану України в межах Інструменту ЄС Ukraine Facility, схваленого Європейською Комісією. Його положення прямо визначають реформу виконання судових рішень однією з ключових умов отримання міжнародної фінансової підтримки.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 року № 475-р «Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 Основи процесу вступу до ЄС» схвалено Дорожню карту з питань верховенства права. Пунктом 3 розпорядження передбачено міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади, обласним, Київській та Севастопольській міським державним адміністраціям (військовим адміністраціям) за участю інших державних органів забезпечити виконання дорожніх карт і плану заходів та подавати щокварталу Кабінету Міністрів України інформацію про стан їх виконання.

Для досягнення стратегічного результату «механізм примусового виконання судових рішень та рішень інших органів удосконалено, у тому числі через оптимізацію функціонування органів та осіб, які здійснюють примусове виконання рішень; поступову цифровізацію виконавчого провадження; перегляд або скасування необґрунтованих мораторіїв на примусове виконання судових рішень» підпункту б) «виконання судових рішень» пункту 1.6 «Інші інституції/компоненти сектору правосуддя» розділу I «Правосуддя» Дорожньої карти передбачено перелік заходів з різним строком виконання,

відповідальним виконавцем яких визначено Міністерство юстиції України.

Зокрема, у межах виконання заходу 2 зазначеного підпункту Дорожньої карти встановлена необхідність розроблення та прийняття відповідних нормативно-правових актів, спрямованих на вдосконалення механізму примусового виконання судових рішень і рішень інших органів, включаючи вдосконалення процедури виконання, цифровізації, відкриття Єдиного державного реєстру виконавчих документів та інші важливі нововведення; посилення статусу та розширення повноважень приватних виконавців; забезпечення прозорості доступу до професії приватного виконавця; поступове розширення категорій рішень, що можуть виконуватися приватними виконавцями; удосконалення механізмів контролю та дисциплінарної відповідальності.

Власне, ці питання і будуть у фокусі Асоціації в наступному році.

Наскільки політична ситуація в Мін'юсті впливає на роботу приватних виконавців?

Ми намагаємося бути аполітичними, адже Закон — один для всіх. Проте, звісно, достатньо динамічна за останні роки зміна векторів розвитку та керівного складу Міністерства впливає на стратегічне бачення реформи, впровадження певних механізмів та робочих процесів.

Для нас важливо, щоб курс на розвиток приватної професії, закладений ще у 2016 році, залишався незмінним, незалежно від особового складу. Нам сьогодні потрібна стабільність та чітке бачення подальшого розвитку нашої професії. Асоціація готова перебрати на себе частину завдань, зокрема щодо розроблення нормативних актів. Ми готові активно долучатись до роботи над всіма процесами, які стосуються сфери примусового виконання судових рішень, і ми маємо для цього відповідний ресурс та експертизу.

Яких рішень професійна спільнота найбільше очікує від Міністерства?

Ми очікуємо політичної волі на зрівняння мандатів. Це рішення, яке не коштує бюджету жодної копійки, але принесе державі мільярди.

Бізнес і громадяни все частіше обирають приватних виконавців, бо приватники – це про результат, а не про процес

Також ми очікуємо захисту професії від необґрунтованих нападів та медійних атак. Міністерство має бути адвокатом реформи, яку воно саме ж і започаткувало. Важливо звернути увагу на те, що сьогодні приватні виконавці можуть бути ще більш корисними нашій державі в питаннях виконання рішень на користь держави. Але, якщо відверто – станом на поточну дату немає жодної перепони для надання до виконання такої категорії рішень.

Як змінилась динаміка виконання судових рішень за час повномасштабної війни?

Незважаючи на війну, ми демонструємо феноменальну стійкість. Якщо говорити мовою цифр, то за останній звітний ми знаходимось на рівні довоєнних показників виконання, а за деякими позиціями навіть демонструємо позитивну динаміку.

Приватні виконавці, порівняно з державними колегами, демонструють шестикратну перевагу у стягненні коштів на користь стягувачів. Це колосальний ресурс для економіки воюючої країни.

Динаміка показує, що бізнес і громадяни все частіше обирають приватних виконавців, бо приватники — це про результат, а не про процес. Ми стали стійкішими, адаптувалися до реалій повітряних тривог та блекаутів. Офіційна статистика та інфографіка також є на сайті Асоціації.

- Маємо випадки знищення
- та пошкодження офісів приватних виконавців, але при цьому колеги продовжують здійснювати діяльність, і сьогодні офіси приватних виконавців функціонують на всіх прифронтових територіях

Що сьогодні найбільше впливає на репутацію приватних виконавців у суспільстві?

Репутація – це основний ресурс, який є у нашої спільноти, вона напрацьовувалась протягом всього строку діяльності інституту приватного виконавця. Своєю працею колеги довели значимість та ефективність нашого інституту для держави.

На жаль, ми і сьогодні продовжуємо боротись із застарілими стереотипами і міфами про «колекторів» щодо нашої діяльності, однак з кожним роком інститут приватного виконавця в Україні стає все більш вагомим на юридичному ринку.

Наша репутація залежить від нашої відкритості та здатності пояснювати суспільству: приватний

виконавець — забезпечення справедливості, стимулювання довіри та підвищення інвестиційної привабливості!

Як, на Вашу думку, можна підвищити рівень довіри до інституту приватного виконання?

Тільки через успішні кейси та підвищення обізнаності суспільства щодо діяльності приватного виконавця. Кожен стягувач, який отримав свої кошти, стає амбасадором нашої професії. Ми маємо показувати людське обличчя виконавця, нашу соціальну відповідальність.

І, звісно, жорстка реакція самої спільноти на порушення етики колегами. Самоконтроль та самоочищення — найкращий шлях до довіри.

Чи достатньо в Україні механізмів захисту прав виконавців?

Категорично ні. Приватний виконавець, виконуючи рішення іменем України, часто залишається сам на сам з погрозами, фізичним тиском та безпідставними кримінальними провадженнями, які відкриваються лише для того, щоб заблокувати роботу. Ми потребуємо статусу, прирівняного до правоохоронців у частині захисту життя та здоров'я, а також посилення захисту щодо неправомірного втручання в роботу виконавця, зокрема і з боку правоохоронних органів.

І, як вже йшлося раніше, наступний рік буде присвячений саме пошуку та прийняттю рішень в цих питаннях.

З ким АПВУ веде найбільш активні міжнародні комунікації сьогодні?

Ми інтегровані у світову спільноту. АПВУ є повноцінним членом Міжнародного союзу судових виконавців та членом-спостерігачем Європейського союзу приватних виконавців. Колеги з інших країн допомагають нам експертизою та ресурсами, всіляко підтримують Асоціацію.

- Найбільш активними нашими партнерами є Палата комісарів юстиції Франції, Палата судових виконавців, Польщі, Молдови та Литви

На сьогодні ми продовжуємо розвивати міжнародну співпрацю та комунікації для поглиблення партнерства, запозичення найкращих практик у наших іноземних колег.



Також нашим ключовим партнером, який робить дуже цінний внесок у розвиток системи примусового виконання рішень в цілому та у розвиток інституту приватного виконавця зокрема, є проєкт ЄС «Право-Justice», що імплементується Expertise France. Асоціація щиро вдячна партнерам, які допомагають в реалізації наших маленьких та великих ініціатив.

Які міжнародні практики примусового виконання Ви вважаєте релевантними для запровадження в Україні?

Нам імпонує французька модель, де виконавець має широкі повноваження, включаючи встановлення фактів та медіацію. Також дуже цікавий досвід країн Балтії щодо повної цифровізації процесу. В Україні ми маємо створити симбіоз: широкі повноваження французького зразка плюс цифрові сервіси естонського рівня.

Як іноземні колеги оцінюють українську модель приватного виконання?

Вони захоплюються нашою стійкістю. Для багатьох європейців є шоком, що під час війни,

під обстрілами, система не впала, а продовжує стабільно працювати та розвиватися.

Звісно, європейські колеги та партнери підтримують розширення повноважень приватних виконавців в Україні. Це відображено навіть у вимогах ЄС до проведення реформ в нашій державі та надання міжнародної допомоги. Також рекомендують посилення ролі професійного самоврядування, надання приватним виконавцям таких функцій, як констатація фактів та медіація.

Що, на Ваш погляд, стане вирішальним фактором розвитку професії в найближчі 5 років?

Вирішальним фактором стане завершення реформи — перехід до повноцінної змішаної системи примусового виконання, як цього і потребує дієва система примусового виконання. Якщо держава остаточно довіриться нам, зрівняє в правах та прибере штучні бар'єри — максимум за 5 років, а може й раніше, ми матимемо зразкову систему виконання, яка стане гарантом інвестиційної привабливості України.

Європейські колеги та партнери підтримують розширення повноважень приватних виконавців в Україні

Оскарження повідомлення про підозру: передумови ефективного захисту

Повідомлення про підозру – фундаментальний процесуальний акт, ініційований стороною обвинувачення на стадії досудового розслідування кримінального провадження. За своєю юридичною природою повідомлення про підозру є комплексом взаємопов'язаних процесуальних рішень та дій уповноважених суб'єктів (слідчого, дізнавача, прокурора), спрямованих на формування законної та обґрунтованої підозри щодо конкретної особи у вчиненні кримінального правопорушення

З огляду на основоположний принцип кримінального процесуального законодавства – презумпцію невинуватості, підставою для повідомлення про підозру є наявність достатньої сукупності доказів, які дають можливість зробити обґрунтований висновок про високу ймовірність причетності особи до конкретного кримінального правопорушення. Така сукупність доказів повинна виключати необґрунтовані припущення та забезпечувати належний рівень переконливості для формування підозри, що включає в себе:

1. Наявність доказів, які підтверджують сам факт вчинення кримінального правопорушення.
2. Наявність доказів, що встановлюють зв'язок між конкретною особою та вказаним кримінальним правопорушенням і дозволяють обґрунтовано вважати саме цю особу причетною до його вчинення.
3. Наявність у діях особи ознак складу відповідного кримінального правопорушення (об'єкта, об'єктивної сторони, суб'єкта та суб'єктивної сторони).
4. Відсутність обставин, що виключають кримінальну відповідальність (необхідна оборона, крайня необхідність, неосудність тощо).

Також законом передбачено, що повідомлення про підозру має бути складене письмово прокурором або слідчим за погодженням з прокурором і містити всі обов'язкові реквізити: прізвище та посаду слідчого, прокурора, який здійснює повідомлення, анкетні відомості особи, яка повідомляється про підозру, найменування (номер) кримінального провадження, у межах якого здійснюється повідомлення, зміст підозри, правова кваліфікація кримінального правопорушення, у вчиненні якого підозрюється особа, із зазначенням статті (частини статті) закону України про кримінальну відпо-

відальність, стислий виклад фактичних обставин кримінального правопорушення, у вчиненні якого підозрюється особа, у тому числі зазначення часу, місця його вчинення, інших суттєвих обставин, відомих на момент повідомлення про підозру, права підозрюваного та підпис слідчого, прокурора, який здійснив повідомлення.

Важливе значення має питання мови, якою особі повідомляється про підозру. Відповідно до вимог кримінального процесуального законодавства, повідомлення про підозру складається державною мовою. Водночас, з метою забезпечення реалізації права на захист та гарантованого розуміння суті підозри, таке повідомлення може бути перекладене іншою мовою, якою особа достатньою мірою володіє.

В подальшому повідомлення про підозру має бути належним чином вручене в день його складення слідчим або прокурором, а у випадку неможливості такого вручення – у спосіб, передбачений КПК України для вручення повідомлень. Вручення повідомлення про підозру, а також роз'яснення прав підозрюваному є кінцевим етапом, яким завершується процедура повідомлення про підозру.

Після вручення особі повідомлення про підозру та набуття нею відповідного статусу, законодавець передбачив механізм судового захисту від необґрунтованої підозри, котрий реалізується шляхом подання слідчому судді скарги на це процесуальне рішення у порядку, передбаченому п. 10 ч. 1 ст. 303 КПК України.

Згідно з вказаною нормою процесуального закону на досудовому провадженні підозрюваним, його захисником чи законним представником може бути оскаржено повідомлення слідчого,



Олександр Телешецький

Кандидат юридичних наук, доцент кафедри філософії та міжнародної комунікації Національного університету біоресурсів і природокористування України, партнер Grain Law Firm, адвокат

прокурора про підозру після спливу одного місяця з дня повідомлення особі про підозру у вчиненні кримінального проступку або двох місяців з дня повідомлення особі про підозру у вчиненні злочину, але не пізніше закриття прокурором кримінального провадження або звернення до суду із обвинувальним актом.

Оскільки підстави для скасування підозри нормативно не закріплені на законодавчому рівні, то виходячи з положень статей 276-278 КПК України, їх можна умовно класифікувати на три основні групи.

До першої групи підстав належить необґрунтованість підозри, яка проявляється у відсутності достатнього обсягу доказів, які в своїй сукупності дають можливість зробити обґрунтований висновок про причетність особи до інкримінованого діяння або у невідповідності викладених у повідомленні фактичних обставин матеріалам кримінального провадження.

Другою групою підстав є неналежне складання та оформлення письмового повідомлення про підозру, що охоплює порушення встановлених законом вимог до його змісту та форми, зокрема, відсутність обов'язкових реквізитів, неповне або нечітко викладення суті підозри, незазначення правової кваліфікації кримінального правопорушення, її складення і вручення неуповноваженою особою, інші невідповідності положенням ст. 277 КПК України.

До третьої групи належать порушення порядку вручення повідомлення про підозру, тобто недотримання встановлених законом строків і способів вручення, неналежне повідомлення особи про її права або інші процесуальні недоліки, що суперечать вимогам ст. 278 КПК України.

Однак з моменту запровадження інституту оскарження повідомлення про підозру на практиці його ефективність, на жаль, залишається украй низькою, оскільки в переважній більшості випадків скарги сторони захисту розглядаються судом формально, без належної оцінки усіх обставин, котрі впливають на легітимність цього процесуального рішення сторони обвинувачення. Як наслідок, вони безпідставно не задовольняються, залишаються без розгляду або позитивні рішення скасовуються в апеляційній інстанції.

У зв'язку з цим стороні захисту об'єктивно слід розглядати механізм оскарження повідомлення про підозру лише як факультативний, допоміжний інструмент досягнення цілей і завдань у конкретному кримінальному провадженні.

Попри це, гіпотетичне досягнення позитивного результату можливе за умови, що захист вибудує логічну, послідовну та юридично обґрунтовану позицію. Її ефективність напряму залежить від спроможності сторони захисту сформулювати переконливу, комплексну, структуровану аргументацію, яка врахує усі суттєві процесуальні й фактичні аспекти.

Для досягнення мети розгляду скарги на повідомлення про підозру стороні захисту слід забезпечити:

1. Ґрунтовний аналіз процесуальних порушень, допущених під час складання та вручення повідомлення про підозру

Необхідно здійснити максимально повний, точний та виважений аналіз відповідності повідомлення про підозру вимогам КПК України. Однак мета полягає не лише у виявленні певного процесуального порушення, допущеного під час складання чи вручення повідомлення про підозру, але й у демонстрації суду його істотності та суттєвого порушення законних прав і свобод особи, котру намагаються притягнути до кримінальної відповідальності.

Кожне порушення необхідно викладати у логічній послідовності та взаємозв'язку:

— зазначити норми закону, які регулюють відповідний аспект складення та вручення повідомлення про підозру;

— навести конкретний фрагмент тексту повідомлення або відповідну фактичну обставину, що свідчить про порушення цієї норми;

— обґрунтувати, чому таке порушення є суттєвим та які процесуальні наслідки воно тягне для законності повідомлення про підозру і наслідків порушення механізму набуття правового статусу особи.

Щоб підсилити наведені аргументи, доцільно посилатись на рішення Верховного Суду, у котрих сформульовані правові висновки щодо критеріїв істотності процесуальних порушень.

Такий спосіб аналізу забезпечує переконливість правової позиції, дозволяючи суду найбільш чітко визначити характер допущених порушень та зрозуміти, чому вони виключають можливість визнання повідомлення про підозру законним.

2. Всебічний аналіз наявних доказів

Одним із ключових елементів, що спрямований на спростування наявності «достатніх доказів» для повідомлення про підозру, є глибоке опрацювання матеріалів кримінального провадження. Важливо проаналізувати якомога більше матеріалів кримінального провадження, оцінюючи кожен документ та доказ окремо, із наведенням ґрунтовних аргументів на користь того, чому кожен із них, а також їх сукупність, не досягають рівня «достатності», необхідного для встановлення достатнього зв'язку особи з кримінальним правопорушенням.



Ірина Барінова

Помічниця адвоката, Grain Law Firm





Тетяна Андріанова

Генеральний директор Octava Capital, керуючий партнер Nota Group, заступник голови правління АПКБУ, координатор Women in Security ASIS International в Україні, заступник голови Комітету з гендерної політики НААУ, голова Комітету етики й комплаєнсу Оборонного Альянсу України



Лідерство нового покоління, безпека та трансформаційна сила багаторольності

Пані Тетяно, що таке лідерство нового покоління і чим воно відрізняється від традиційних моделей?

Лідерство нового покоління — це не про вертикаль ієрархії, а про горизонт взаємодії. Сьогодні керівник уже не може покладатися лише на формальний авторитет чи адміністративну владу. Тепер важить інше — емпатія, гнучкість, здатність чути сигнал серед шуму.

Я бачу сучасне лідерство як поєднання стратегічного бачення та людяності. Це вже не «керувати процесами», а керувати сенсами, створювати середовище, де люди можуть реалізуватися. Мені близька модель slash career, яку я активно досліджую: лідер може бути CEO, ментором, викладачем, амбасадором змін і громадським діячем одночасно — і це не про розпорошення, а про нову цілісність. У лідера майбутнього має бути внутрішній

компас, здатність тримати багатовимірність світу, не втрачаючи якості в жодній ролі.

Які принципи Ви застосовуєте, формуючи команди, що працюють під тиском чи в кризових умовах?

Перший принцип — прозорість. Людина має розуміти, що від неї очікується, які ризики існують і яка ціна помилки.

Другий принцип — структурність і передбачуваність процесів. У Групі компаній «Октава» ми створюємо команди так, щоб кожен мав свою зону відповідальності й міг ухвалювати рішення автономно. Це не про ієрархію, а про добре зібраний механізм, де кожна роль працює злагоджено.

Третій принцип — стійкість і багатифункціональність команди. У кризовому середовищі важливо, щоб люди вміли працювати на межі можливостей,



але без вигорання. Тому ми вкладаємося у навчання, розвиток soft skills, психологічну підтримку й внутрішні освітні програми. Сильна команда — не та, що не помиляється, а та, що швидко відновлюється.

Четвертий принцип — довіра й відповідальність. Ми не мікроменеджимо, адже у стресових ситуаціях це вбиває швидкість. Я створюю команди, де люди мають свободу ухвалювати рішення, але й готові відповідати за них.

П'ятий принцип — готовність до сценарного мислення. У кризах неможливо жити одним планом. Команди нашого холдингу треновані працювати з альтернативами, тестувати ідеї, оцінювати ризики й швидко масштабувати вдале рішення. Саме тому підхід ALIEN Thinking так добре інтегрувався у наш управлінський стиль.

Якими якостями має володіти керівник, що відповідає за фізичну та корпоративну безпеку?

Безпека — це сфера, де не працює інтуїція, якщо вона не підкріплена системою. Тому ключові якості — аналітичність, холодний розум, етичність, здатність до стратегічного мислення. Важливо вміти передбачити загрози ще до того, як вони проявляться, і бути достатньо сміливим, щоб ухвалювати непопулярні рішення. Але не менш важливо — довіряти команді й створювати середовище, де кожен відчуває себе відповідальним за результат.

Як зрозуміти, що команда готова до кризових ситуацій?

Команда готова до кризи, коли вона:

- знає свої ролі;
- тренована на сценаріях;
- має достатньо автономії для швидких рішень;
- не боїться озвучувати проблеми;
- здатна тримати фокус під тиском.

Коли ж команда уникає відповідальності, губиться в невизначеності, потребує мікроменеджменту — це червоний прапорець. У безпеці така команда не виживає.

Чи був момент, коли Вам доводилося діяти під максимальним тиском? Що допомогло зберегти ясність?

Такі моменти були неодноразово, особливо в перші місяці повномасштабного вторгнення, коли треба було одночасно забезпечити захист активів, релокацію людей, безперервність систем і фінансову стабільність.

Ясність дає дисципліна мислення. Я користувалася принципами ALIEN Thinking:

- відривалася від ситуації, щоб побачити її з висоти;
- шукала альтернативи, які не лежать на поверхні;
- тестувала рішення на малих масштабах;
- рухалася вперед попри опір.

Які soft skills сьогодні критично важливі для керівника?

Емоційна стійкість. Комунікація без шуму. Управління конфліктами. Стратегічна емпатія. Гнучкість мислення. Здатність до швидкого навчання.

У сфері безпеки до цього додається ще одне — вміння бачити те, що приховано для інших.

Як розвивати стійкість у команди? Чи є методика, яку Ви використовуєте?

По-перше, регулярні тренінги. У нас працюють внутрішні програми — Освітній Хаб, вебінари, лекції, навчання по кризових сценаріях. По-друге, культура відкритого обговорення помилок. Ми практикуємо розбори кейсів, «дні факапів», коли кожен може без страху визнати помилку. По-третє, підтримка поза роботою: медичні програми, страхування, ініціативи з ментального здоров'я. І нарешті — середовище, де люди відчувають сенс.

Яку роль у Вашому житті відіграє менторство? Чи вплинули на Вас власні наставники?

Вплинули, дуже сильно. Мій професійний шлях почався поруч із сильними людьми, які бачили у мені потенціал ще тоді, коли я сама його не розуміла. Тому сьогодні менторство — це частина моєї відповідальності.

Я веду програми жіночого лідерства, координую Women in Security, працюю з молодими фахівцями Nota Group. Передавати знання — це не обов'язок, а привілей.

Жінки у сфері безпеки — досі рідкість. З якими бар'єрами Ви стикалися?

Упередження — головний із них. Стереотип: безпека — «чоловіча» справа. Але стереотипи руйнуються тоді, коли показуєш результат. Я навчилася не реагувати на скепсис. Просто робити свою роботу краще, ніж від мене очікували. Жінки у сфері безпеки привносять інший тип мислення — системний, уважний до деталей, емпатичний. Саме він сьогодні потрібен.

Які поради можете дати жінкам, що хочуть будувати кар'єру у сфері безпеки?

Не занижуйте свої очікування від себе. Навчайтеся постійно. Шукайте середовище, де вас цінують за компетентність, а не за стереотипи.

І головне — пам'ятайте: жіноче лідерство — це не заперечення жіночності. Це сила, що виростає з цілісності, емпатії та внутрішнього стрижня.

Як зберігати баланс між контролем, довірою й автономією в роботі під тиском?

Правило просте: довіряй системі, а не хаосу.

Контроль потрібен — але розумний. Довіра важлива — але до компетентних людей у чітко прописаних ролях. Автономія працює — коли команда розуміє межі й може приймати рішення без страху. Саме так побудовані процеси в Octava Capital: сильні команди, зрозумілі правила, культура відповідальності й свобода діяти в рамках стратегії.



Адвокатське об'єднання «Соломонс Солюшнс» (Solomon's Solutions)



Михайло КУЛИК, Віталій РУДИК та В'ячеслав ТИЛЬЧИК

Михайле, що для Вас означає бути адвокатом — у професійному й особистому вимірі? Які цінності адвокатської професії вважаєте ключовими у своїй щоденній роботі?

Перш за все, бути адвокатом — це бути собою, а не елементом якоїсь нав'язаної системи. Це можливість постійного безбар'єрного професійного зростання, не стереотипного, не шаблонного. Не буде новиною ні для кого, якщо скажу, що бути адвокатом — це бути людиною серед людей. Це бачити людину, а не об'єкт. Це про відповідальність та довіру. Команда адвокатського об'єднання «Соломонс Солюшнс» — ідейно близькі люди. Наполеглива праця, постійне прагнення до вдосконалення і розвитку, порядність, злагоджена командна робота і дисципліна — ідеологія, яку ми сповідуємо.

У яких практиках працює ваша команда?

Застосую тут технічний термін і скажу, що ми юридична компанія «повного циклу», адже забезпечуємо комплексний підхід та використовуємо наш досвід для супроводу діяльності бізнесу, здійснюємо правовий аналіз об'єктів інвестування, допомагаємо вирішити корпоративні конфлікти, забезпечуємо захист прав та інтересів власників бізнесу, у тому числі від «рейдерства» та у спорах із контролюючими та правоохоронними органами,

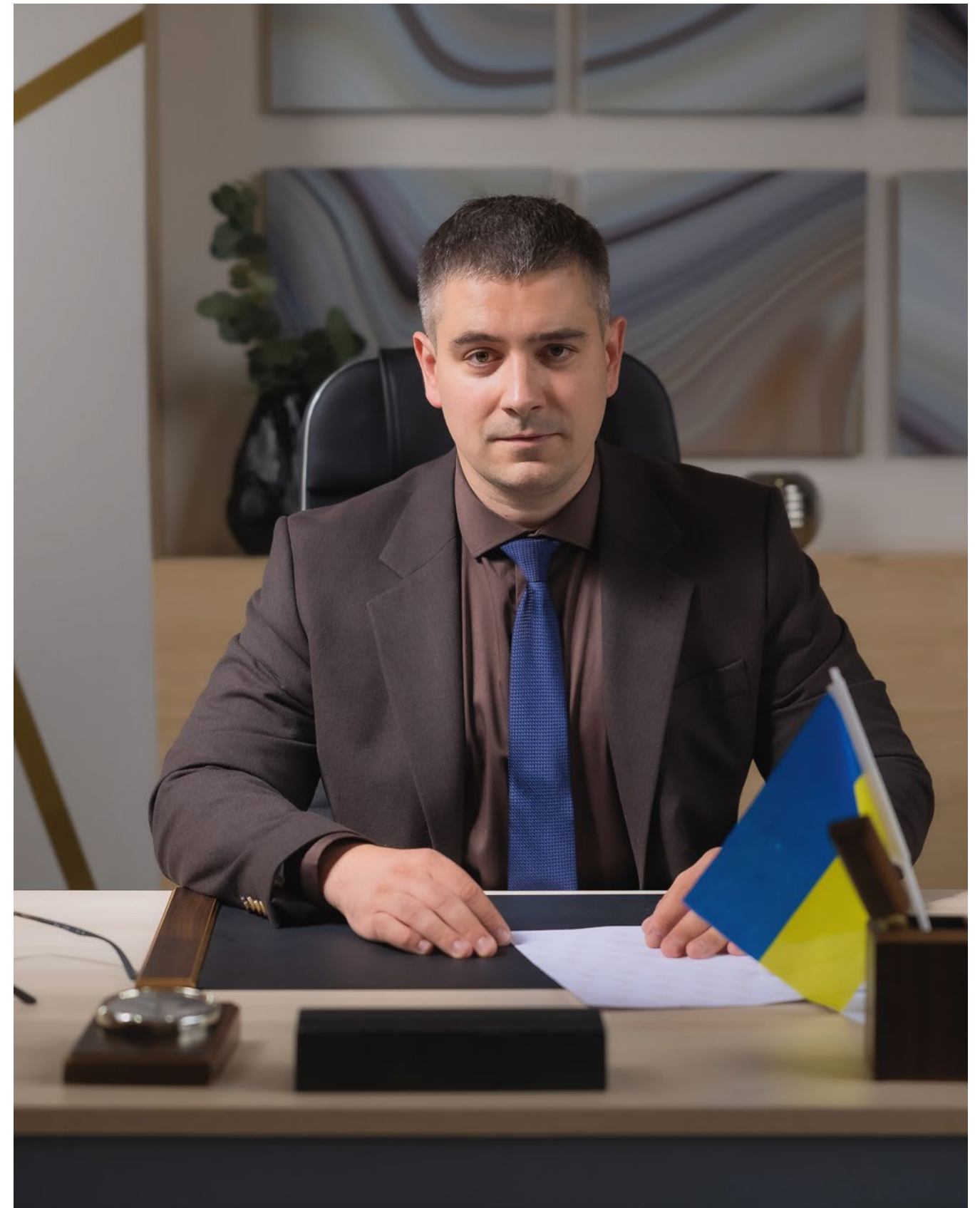
допомагаємо врегулювати спори у поза судовому порядку шляхом переговорів, консультуємо з питань публічних закупівель і приватизації, податкового, екологічного, земельного, сімейного права, у сфері транспорту, логістики.

Якщо говорити про кримінальний процес, то спеціалізуємось на захисті у кримінальних провадженнях щодо економічних, службових та корупційних правопорушень. І хоча як об'єднання ми працюємо лише пів року, у цій сфері вже маємо два вирокі щодо наших клієнтів — обидва виправдувальні.

У цьому і є відображення нашого підходу до роботи: як у шахах, думаєш комплексно і на п'ять кроків вперед, завдяки чому досягаєш результату.

Які запити клієнтів стали найбільш актуальними цього року?

Враховуючи також і більш ранній цього річного досвід роботи наших колег по об'єднанню — Віталія Рудика, В'ячеслава Тильчика, Віктора Сизоненка, Дарини Рудик та Ольги Тильчик — це питання публічних закупівель, господарські спори з державою у цій сфері, а також захист у кримінальних провадженнях, що стосуються закупівель (особливо оборонних, відмічу нашу спеціалізацію у цьому питанні), та кримінальних провадженнях, що стосуються так званої «податкової оптимізації» бізнесу.



Михайло Кулик

Керуючий партнер АО Соломонс Солюшнс (Solomon's Solutions)

Бути адвокатом – це бути людиною серед людей.
Це бачити людину, а не об'єкт. Це про відповідальність
та довіру. Команда адвокатського об'єднання
«Соломонс Сольюшнс» – ідейно близькі люди ● ● ● ● ●

Окремо варто виділити корпоративні спори, особливо спори співвласників бізнесу, що стосуються його поділу або викупу. В умовах тривалого збройного конфлікту, постійного стресу, тиску не всі партнерські відносини проходять перевірку часом, і цю категорію справ я б особливо підкреслив, адже їх врегулювання потребує від адвоката не лише професійності юридичної, а й виваженості, делікатності та тонкого розуміння власне суті бізнесу, його структури та перспективи існування бізнесу після поділу, адже ж раніше все працювало як єдине ціле. Це важливо.

В'ячеславе, з якими викликами у своїй практиці Ви як адвокат стикаєтесь найчастіше і як знаходите рішення?

Зниження якості роботи державних інституцій, відтік високопрофесійних та збільшення кількості некваліфікованих кадрів і, як сказав, що це правило 80/20 у дії. Чого тільки варто, коли працюєш з тих чи інших питань із якоюсь державною установою, а тобі кажуть: «А у нас посада юриста вакантна, може порадите когось або може навчите студента і до нас відправите?». Але тут без прикладів та без образ когось конкретного.

На жаль, рішення — це пояснити «на пальцях» якісь обставини чи правове регулювання, а ще — видихнути та відволіктись на щось, не пов'язане із роботою.

Що ж стосується державної політики підготовки юристів, тут потрібні якісні зміни. Можливо, майбутній юрист має проходити таку ж підготовку, як медик, за зразком інтернатури, адже від цього фахівця теж залежить доля людини. Зрештою, кожен з нас, адвокатів, має бути зацікавлений у поліпшенні процесу підготовки, адже потім нам працювати з цими людьми, а від їхньої професійності залежатиме і наш результат роботи.

А що для Вас є головним показником якісної адвокатської роботи — результат, процес чи довіра клієнта?

Насправді, ці елементи взаємопов'язані та не можуть суперечити один одному. Без взаємодовіри та взаєморозуміння між клієнтом та адвокатом не буде правильного процесу — відповідно, і результату. Інколи «вода камінь точить» може бути стратегією досягнення результату, а інколи — є можливість точити той камінь інструментом. Розуміння цього має бути як у клієнта, так і адвоката. Це і є показник професійного підходу.

Віталію, як взаємодія з колегами з інших практик посилює вашу роботу та результат для клієнта?

Ми не є «бутиковою» фірмою, працюємо комплексно. Найчастіше вирішення проблеми клієнта потребує системного та багатоаспектного підходу

Візьмемо ті ж публічні закупівлі: встановивши факт завищення вартості поставленої продукції або невідповідності якості товару, клієнт отримає і кримінальне переслідування, у тому числі з питань легалізації коштів, і позовну заяву поза межами кримінального процесу. Але завдяки командній роботі, залученню колег з інших практик — для прикладу, В'ячеслава та його групи, забезпечується всебічний підхід до розв'язання запитів клієнтів та здійснюється найефективніший захист їхніх інтересів. Напевно, древні греки були останніми універсальними людьми і у сучасному світі такий універсальний підхід не працює.

В'ячеславе, а які сильні сторони команди Ви вважаєте визначальними для фірми загалом?

Адвокати та юристи, які працюють у команді Solomon's Solutions, мають великий досвід адвокатської діяльності, тривалий час працювали у судах та правоохоронних органах. Завдяки розумінню механізмів роботи державних інституцій забезпечується комплексний і всебічний підхід до розв'язання запитів клієнтів та здійснюється найефективніший захист їхніх інтересів від обвинувачення у вчиненні кримінальних правопорушень.

Віталію, а як, на Вашу думку, трансформується роль адвоката в Україні в умовах війни та реформ?

Як вже казав В'ячеслав, проблемою останніх років є зниження якості роботи органів влади та місцевого самоврядування. Окрім того, знизився рівень правосвідомості — через «інформаційні вкиди» ворога, зменшення рівня життя громадян та інші причини.

Наприклад, звертаються до нас родичі одного чоловіка та просять адвокатів нашого об'єднання вступити у кримінальне провадження як захисників. Ці люди пояснюють ситуацію, що затриманий разом із друзями побачили автомобіль з працівниками ТЦК та «вирішили їх провчити». Відбулась бійка, було пошкоджено службове авто. Наприкінці людина бідкається: мовляв, хто ж знав, що у автомобілі були не ТЦК, а поліцейські. Тобто, людина жалкує, що «побили не тих». Зрештою, цю справу ми не брали.



Віталій Рудик

Партнер АО Соломонс Солюшнс (Solomon's Solutions)

Є й інші питання, пов'язані із обігом зброї, фактами залишення місця служби військовослужбовцями, взаємовідносин ветеранів із суспільством (тут показовою є нещодавня історія із видачею банківської картки ветерану, який на фронті отримав тяжкі травми).

Ще одна історія з нашої практики — звільнення зі служби у правоохоронних органах чоловіка, який своєчасно не зміг залишити окуповані території, але зрештою був залучений до диверсійної діяльності в інтересах України. Через пів року роботи у тилу ворога його все ж евакуювали — і він дізнається про своє звільнення через невиконання вказівки про термінову евакуацію з населеного пункту, у якому він проходив службу. Питання у тому, що місто було окуповано на момент видачі такого наказу. Людина все життя служить державі, потім працює на державу в умовах війни, виходить з окупованої території — і така несправедливість... А у судовому процесі про поновлення на посаді орган, який залучив офіцера до співробітництва, офіційно не підтверджує факт такого співробітництва (хоча, як «бонус» дає паперову «подяку»). Цинічно, правда?

Чи може держава впоратися із усіма викликами, про які я кажу? На сьогодні вважаю, що ні. Пам'ятаєте, планувалось, що сили ТрО у районах ведення бойових дій, «сірих зонах» та на деокупованих територіях надаватимуть населенню первинну правову допомогу? А хтось бачив це у житті, на системній основі? Тому провідну роль тут має відіграти адвокатура. У якому форматі це буде, не можу відповісти однозначно.

- Наше об'єднання там,
- де ми вважаємо це за можливе
- й доцільне, надає правничу допомогу
- державі та громадянам Pro bono.
- Це наш вклад у світле майбутнє
- України та наших дітей

Які навички сьогодні є критично важливими для адвоката?

Впевнено тримати стрій та автомат. Ти маєш бути впевненим у кожному члені команди і точно знати, що той, хто йде попереду чи позаду, має стрижень і може витримати будь-який бій. Ніхто з чоловіків нашої команди з лютого 2022 року не виїжджав ні за кордон, ні навіть зі свого міста. Відтоді й дотепер у тій чи іншій мірі ми залучені до захисту держави, і це для нас принципове питання.

А які напрями практики, на Вашу думку, матимуть найбільший попит у найближчі роки?

Думаю, що усе, чим ми займаємось, буде актуальним. Якщо ж говорити про роботу із секторами економіки — то це все, що пов'язане із відбудовою держави та оборонним комплексом. А якщо людина почне активно освоювати космос чи з'явиться щось нове — ми готові трансформуватись та навча-

тись новому. Зрештою, адвокат повинен постійно вдосконалюватись.

Що Вас мотивує залишатися в професії навіть у складні періоди?

Можливість допомагати людям, державі та віра у завтра.

Михайле, які досягнення команди можете відмітити та як Ви бачите подальший розвиток своєї практики і фірми?

У Solomon's Solutions об'єднались, без перебільшення, провідні фахівці. Працюючи у правоохоронних та державних органах, судах, наші колеги неодноразово заохочувались відомчими нагородами та відзнаками.

Що ж стосується роботи поза межами державних інституцій, скажу, що В'ячеслав та Ольга Тильчик є співавторами Податкового кодексу. Адвокатське бюро Justeco, партнерами по якому є наші колеги Віталій та Дарина Рудик, а також Владислав Крижанівський, декілька років поспіль визнавалось однією з кращих юридичних фірм України у галузі кримінального права та процесу, захисту бізнесу та публічних закупівель. Віктор Сизоненко до того, як приєднався до нас, очолював підрозділ однієї із топ-10 юридичних компаній України. Ці професійні досягнення були перемогами кожного з нас окремо.

За пів року з моменту створення АО Solomon's Solutions значно зросло.

- В Україні ми представлені
- у Києві, Одесі, Житомирі,
- Тернополі, за кордоном —
- у Іспанії та ОАЕ.
- Маючи потужний кадровий
- потенціал, я переконаний,
- що найближчим часом
- ми зможемо ще більше
- масштабуватися,
- а якість нашої роботи оцінить
- ще більше представників бізнесу
- та приватних клієнтів.
- Вірю, що наша юридична
- фірма займе гідне місце
- на національному
- та закордонних ринках

Що б Ви хотіли побажати колегам до Дня адвокатури?

У цей складний для нашої держави час щиро бажаю, щоб у житті кожного з нас було більше прекрасних подій та просто приємних професійних хвилин. Міцного здоров'я, успіху та стійкості. І, звісно ж, миру усім нам! Хай кожен знайде себе справжнього у мирній та квітучій Україні.



В'ячеслав Тильчик

Партнер АО Соломонс Солюшнс (Solomon's Solutions)



Центральний офіс: м. Київ, вул. Василя Тютюнника 37/1, офіс 2110



lawfirmsolomons@gmail.com



+380 68 773 3177

Сфери практики: кримінальне право та процес, антикорупційна практика, захист бізнесу, взаємодія з державними органами, управління бізнес-ризиками та структурування бізнесу, судова практика та медіація, публічні закупівлі, корпоративні правовідносини, податкове та митне право, приватні клієнти.

Галузі: агробізнес, будівництво та нерухомість, природні ресурси та охорона довкілля, фінансовий сектор, приватизація, військово-промисловий комплекс.

Михайло КУЛИК

Керуючий партнер, адвокат

Юридична практика з 2012 року, з яких 13 років — в органах прокуратури України.

Доктор філософії в галузі права, стаж наукової діяльності понад 5 років.

Практики: кримінальне право та процес, антикорупційна практика, захист бізнесу, взаємодія з державними органами, управління бізнес-ризиками та структурування бізнесу, військове право, судова практика та медіація.

Галузі: будівництво та нерухомість, природні ресурси та охорона довкілля.

Віталій РУДИК

Партнер, адвокат

Юридична практика з 2010 року, з яких 9 років — в органах прокуратури України.

Практики: публічні закупівлі, кримінальне право та процес, антикорупційна практика, захист бізнесу, взаємодія з державними органами, судові спори та медіація, спортивне право.

Галузі: агробізнес, військово-промисловий комплекс.

В'ячеслав ТИЛЬЧИК

Партнер, адвокат

Практична діяльність в галузі права з 2003 року, з яких 20 років — в органах податкової міліції України.

Доктор юридичних наук, професор, член Науково-консультативної ради Верховного Суду, стаж наукової роботи понад 17 років. Співатор Податкового кодексу України та концепції створення Бюро економічної безпеки України.

Практики: законотворчість, податкове та митне право, зовнішньоекономічна діяльність, кримінальне право та процес, захист бізнесу, взаємодія з державними органами, управління бізнес-ризиками та структурування бізнесу, банківське та фінансове право, трудове право та проходження публічної служби.

Галузі: агробізнес, фінансовий сектор.



Дарина РУДИК

Радник, адвокат

Юридична практика з 2013 року, з яких 8 років — в органах юстиції, комісії з питань протидії рейдерству та центральних органах виконавчої влади.

Практики: корпоративне право, судова практика та медіація, банківське та фінансове право, трудове право та проходження публічної служби, взаємодія з державними органами, сімейне право, приватні клієнти.

Галузі: нерухомість, фінансовий сектор.



Ольга ТИЛЬЧИК

Радник, адвокат, голова Європейського офісу адвокатського об'єднання

Юридична практика з 1998 року, з яких 23 роки — в органах міліції та податкової міліції. Доктор юридичних наук, професор, почесний професор Університету Барселони (Universidad de Barcelona), представник Асоціації адвокатів Барселони в Україні, керівник науково-дослідних робіт в Міністерстві фінансів України, стаж наукової діяльності понад 24 роки. Співатор Податкового кодексу України.

Практики: законотворчість, податкове та митне право, зовнішньоекономічна діяльність та міжнародне право, банківське та фінансове право, трудове право та проходження публічної служби, приватні клієнти.

Галузі: фінансовий сектор.

Адвокат, керуючий
партнер Адвокатського
об'єднання «LexArs»

Світлана Трофимчук

Як еволюціонувала Ваша адвокатська практика — від перших справ до сьогодишнього рівня відповідальності?

На початку мого професійного шляху адвоката для мене була, насамперед, про знання норм та вміння їх застосовувати. З роками фокус суттєво змінився.

Сьогодні моя практика — це поєднання права, стратегії та глибокого розуміння людських процесів. Я працюю зі справами, де ціна рішення — не лише юридичний результат, а подальше життя людей, їхній внутрішній баланс і майбутнє дітей. Досвід навчив мене мислити ширше, ніж межі одного судового рішення.

Яка справа у сфері сімейного права стала для Вас професійною точкою неповернення?

Це була справа, в якій юридично все виглядало логічно, але по-людськи — надзвичайно складно. Саме тоді я зрозуміла, що сімейне право не допускає шаблонних рішень. З того моменту я завжди ставлю собі запитання: яким буде життя клієнта після завершення процесу? І вже під це формулюю правову стратегію.

Сімейне право — це і професійна техніка, і робота з емоціями. Що допомагає Вам утримувати баланс?

Баланс виникає там, де є чіткі межі ролей. Я ніколи не знецінюю емоцій клієнта, але й не дозволяю їм керувати юридичними рішеннями.

- Для мене принципово важливо мати власні джерела відновлення. Це спорт — теніс, бокс, а нещодавно ще й падл, які допомагають тримати фізичну форму, фокус та внутрішню стійкість. Не менш важливою є культурне життя: театри, виставки, сучасне мистецтво

За останні роки я була співорганізатором низки виставок сучасних українських художників.

Для мене це не просто естетика, а усвідомлена участь у розвитку української культури та створенні живого діалогу між мистецтвом і суспільством. Уже сьогодні сформовані плани щодо нових мистецьких проєктів на 2026 рік, які я планую реалізовувати паралельно з адвокатською практикою.

Як змінилися очікування клієнтів за останні роки?

Клієнти стали більш вимогливими й усвідомленими. Вони хочуть швидких рішень, але й цінують глибину аналізу та прогнозованість наслідків.

Сьогодні важливо не просто виграти справу, а пояснити клієнту, що буде далі.

Молоді адвокати приносять нові інструменти та підходи. Як Ви ставитеся до цієї «гонитви за інноваціями»?

Я позитивно ставлюся до інновацій, але вважаю, що вони мають підсилювати мислення, а не замінювати його. Технології — це ресурс. Але стратегічне бачення й відповідальність залишаються ключовими цінностями адвоката.

Що сьогодні робить молодого адвоката конкурентоспроможним?

Це відповідальність, системність та професійна етика. Клієнти дуже швидко відчувають, чи готовий адвокат нести наслідки своїх рішень, а не лише красиво їх формулювати.

Які навички сьогодні є критично важливими для адвоката?

Стратегічне мислення, емоційний інтелект, гнучкість і вміння працювати з міжнародним контекстом. Сучасний адвокат — це не лише юрист, а й навігатор у складній реальності.

Як війна змінила практику сімейного права після 2022 року?

Справи стали складнішими, часто міжнародними і значно емоційнішими. З'явилося багато ситуацій, для яких закон не завжди дає прямі відповіді.

Роль адвоката сьогодні — не лише застосувати норму, а знайти справедливе рішення в умовах нестабільності.





Я не працюю з маніпуляціями, особливо коли йдеться про дітей. Не будую правову позицію на свідомій брехні чи знищенні іншої сторони як особистості. Довгострокова репутація для мене важливіша за будь-який разовий результат



Які тенденції у сфері сімейного права Ви вважаєте ключовими на найближчі роки?

Зростання міжнародних спорів щодо дітей, активний розвиток медіації, індивідуалізація підходів та посилення уваги до психологічної складової процесів.

Яких законодавчих або процесуальних змін, на Вашу думку, бракує?

Більш гнучких і ефективних механізмів захисту інтересів дітей у транскордонних спорах, а також швидших процедур реагування у кризових ситуаціях.

Як Ви ухвалюєте складні професійні рішення, коли закон дозволяє кілька варіантів, але відповідальність — особливо висока?

Я завжди оцінюю наслідки — правові, людські та репутаційні. У сімейному праві правильне рішення — це не завжди найочевидніше з процесуальної точки зору, але майже завжди те, яке дозволяє людині рухатися далі без відчуття зруйнованого майбутнього. Саме тому складні рішення ніколи не приймаються поспіхом.

Чи існують у Вашій практиці принципи або «червоні лінії», які Ви не перетинаєте, незалежно від статусу клієнта?

Так, безумовно. Я не працюю з маніпуляціями, особливо коли йдеться про дітей. Не будую правову позицію на свідомій брехні чи знищенні іншої сторони як особистості. Довгострокова репутація для мене важливіша за будь-який разовий результат.

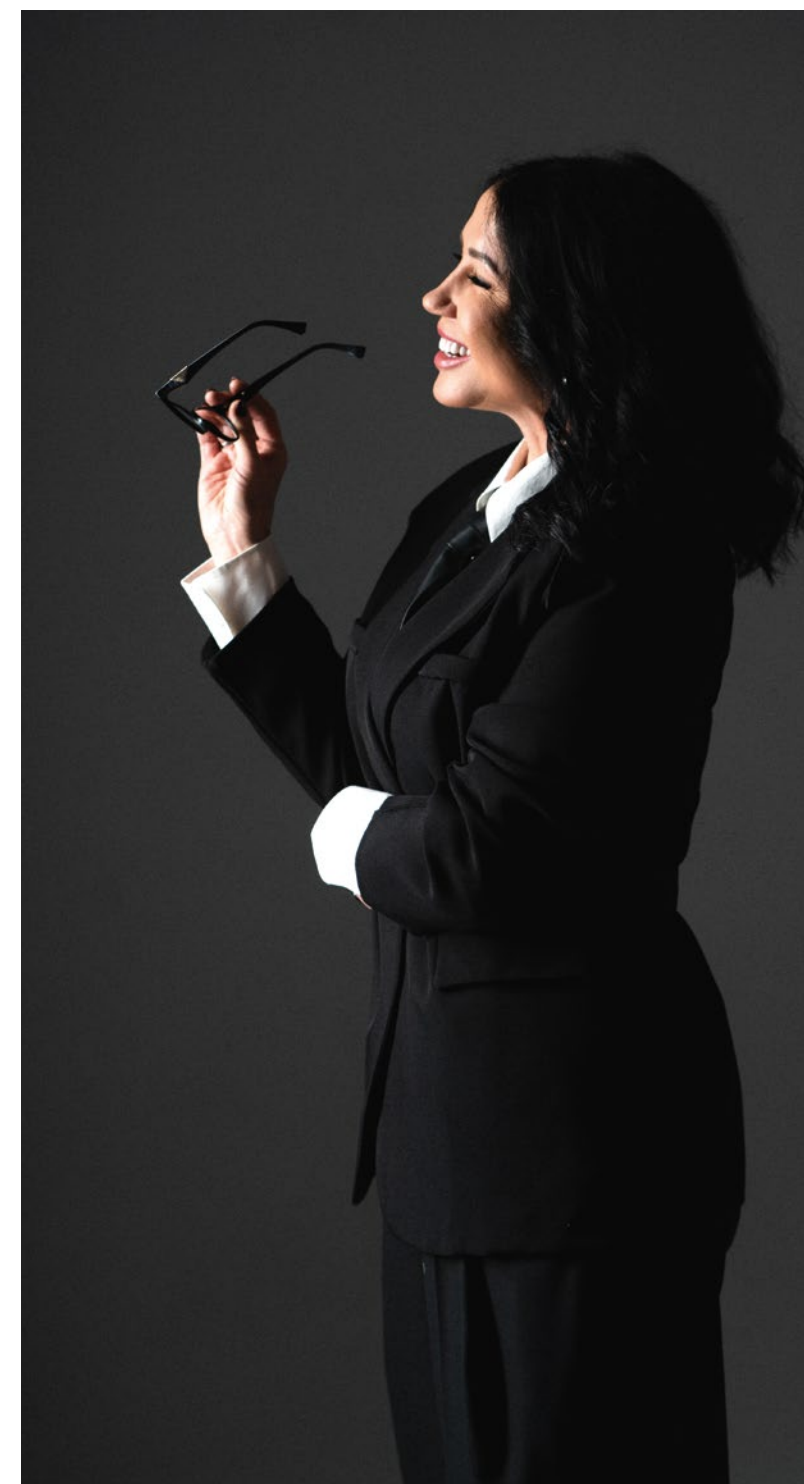
Які із рішень на професійному шляху Ви зараз прийняли би інакше?

Можливо, я раніше навчилася б берегти власний ресурс. Професійна зрілість — це не лише досвід, а й уміння не вигорати.

Якою Ви бачите українську адвокатуру через п'ять років і яку роль у цьому процесі відводите собі?

Я бачу українську адвокатуру сильною, міжнародно інтегрованою та відповідальною.

Свою роль я бачу в розвитку культури зрілих правових рішень, публічного діалогу та сучасного підходу до сімейного права.



Адвокат Адвокатського
об'єднання «Юридична
фірма «Ешберрі Стоун»,
доктор філософії в галузі
права (PhD in law)

Вікторія Омелян

Що для Вас означає професія адвоката сьогодні, особливо в умовах війни та суспільних трансформацій?

Сьогодні і завжди професія адвоката — це відповідальність. Не лише перед клієнтом, а й перед правовим порядком у цілому. В умовах війни право перестає бути абстракцією — воно стає інструментом захисту людського життя, гідності, межі втручання держави, балансу між безпекою і свободами. Адвокат у цей час має залишатися точкою стабільності, професійності й правової орієнтації для суспільства.

Як у Вашій роботі поєднується практичний адвокатський досвід і наукове мислення доктора філософії в галузі права?

Для мене це не два паралельні світи, а єдина система координат. Практика дає відчуття реального життя норми, а наукове мислення — здатність бачити глибші закономірності та ризики правозастосування. Доктрина дисциплінує аргументацію, а практика не дозволяє теорії відірватися від реальності.

Чи змінилося Ваше розуміння справедливості за час практики в адвокатурі?

Так, однозначно, воно стало більш зрілим. Справедливість — це не завжди симетричний результат і не завжди емоційно очікуване рішення. Це передбачуваність, пропорційність та повага до прав кожної сторони. З роками приходить розуміння, що справедливість у праві часто полягає не в гучних жестах, а в точності процедур і чесності процесу.

Сімейне право часто називають однією з найемоційніших галузей. Як адвокату зберігати професійну «холоднокровність» та, водночас, людяність?

Ключ у чітких професійних межах. Звісно, часто складно тримати цей баланс. Адвокат не має емоційно зливатися з конфліктом, але зобов'язаний розуміти його людський вимір. Холоднокровність — це про контроль і ясність мислення, а людяність — це про повагу до болю сторін. Саме уміння поєднати

ці якості дозволяє знаходити рішення, які працюють не лише юридично, а й життєво.

Які сімейні спори сьогодні стали найбільш типовими та при цьому найскладнішими для адвоката?

Найскладнішими для мене завжди є спори, де поєднуються питання дітей та наслідків тривалого розриву стосунків. Останніми роками це часто пов'язано з тим, коли одна зі сторін перебуває за кордоном або на військовій службі. Такі справи потребують комплексного підходу з урахуванням психологічного та міжнародного елементів.

Як війна вплинула на сімейні правовідносини та запити клієнтів у Вашій практиці?

Війна оголила вразливість сімейних правовідносин.

- Зросла кількість спорів, пов'язаних із місцем проживання дітей,
- аліментними зобов'язаннями,
- фактичною неможливістю виконання судових рішень. Клієнти дедалі частіше почали шукати не конфлікт, а правову визначеність та стабільність у нестабільних умовах

Ключова роль адвоката у сімейних спорах — виграти справу чи зберегти баланс між сторонами?

На відміну від класичних майнових чи публічно-правових спорів, сімейні спори майже завжди мають тривалий соціальний і психологічний вимір. Навіть після завершення судового процесу сторони залишаються пов'язаними через спільних дітей, майно, родинні обставини тощо. Тому формальна «перемога» без урахування наслідків часто трансформується у новий виток конфлікту.

Ключова роль адвоката — це досягти правового результату, який не зруйнує майбутнє сторін, особливо коли йдеться про дітей





Разом з тим, адвокат не є медіатором за замовчуванням і не може жертвувати правами клієнта заради абстрактного компромісу. Його ключова функція — захист законних інтересів довірителя.

Але кожна справа і ситуація – індивідуальна.

Як на мене, ключова роль адвоката — це досягти правового результату, який не зруйнує майбутнє сторін, особливо коли йдеться про дітей.

Бо в сімейних спорах виграти процес – ще не означає виграти життя.

Які адміністративні спори Ви вважаєте найбільш показовими для сучасної України?

Показовими є спори, пов'язані з публічною службою, антикорупційними процедурами та реалізацією дискреційних повноважень органів влади. Саме в цих категоріях найчіткіше видно, наскільки держава готова діяти в межах права, а не формального контролю.

Чи відчуває адвокат сьогодні достатній рівень процесуальних гарантій у роботі з органами влади?

Питання процесуальних гарантій для адвоката сьогодні — це радше питання рівня їх фактичної реалізації, а не наявності як таких.

- Формально адвокат в Україні
- має достатньо широкий
- інструментарій захисту своєї
- професійної діяльності,
- зокрема: конституційні
- гарантії, спеціальний закон,
- процесуальні кодекси.
- У нормативному вимірі
- система виглядає цілісною
- і логічною

Однак у практичній площині адвокат часто стикається з асиметрією процесуальних можливостей у відносинах з органами влади. Ігнорування або формальні відписки на адвокатські запити, обмежувальне тлумачення повноважень адвоката, затягування надання матеріалів — усе це знецінює закріплені законом гарантії. Особливо це відчутно в адміністративних провадженнях, де орган влади поєднує функції сторони процесу й суб'єкта владних повноважень.

Ключова проблема полягає у відсутності невідворотності відповідальності за порушення гарантій. Реакція на порушення прав адвоката часто має декларативний

характер, а механізми оперативного відновлення порушених процесуальних прав залишаються слабкими або надто повільними.

Водночас слід визнати, що роль адвокатури поступово посилюється: самі ж адвокати дедалі частіше займають активну позицію у відстоюванні своїх гарантій, у тому числі через публічність і принципівість.

Отже, адвокат сьогодні радше має процесуальні гарантії на папері, ніж у щоденній роботі. Їх достатність визначається не кількістю норм, а готовністю держави поважати адвокатуру як рівноправного учасника правосуддя. І доки ця повага не стане практикою, питання процесуальних гарантій залишатиметься відкритим.

Як наукова діяльність допомагає Вам глибше бачити проблеми правозастосування на практиці?

Наука дозволяє відокремити системну проблему від поодинокого випадку. Вона дає інструменти аналізу, які допомагають прогнозувати наслідки правових рішень і бачити тенденції. Для практикуючого адвоката це суттєва перевага у складних, нестандартних справах.

Чи існують, на Ваш погляд, норми сімейного або адміністративного права, які потребують негайного оновлення?

Так, особливо в частині адаптації норм до воєнних та післявоєнних реалій. Закон має швидше реагувати на транснаціональні сімейні відносини, цифровізацію процесів та реальні можливості виконання рішень. Формальна стабільність не повинна гальмувати ефективність.

Часто проблема не зводиться до окремих «поганих» норм. Йдеться про розрив між законодавчою формою та реальними суспільними процесами. Оновлення сімейного та адміністративного законодавства має відбуватися з фокусом на реальну поведінку сторін, захист вразливих осіб і ефективний контроль за владою. Без цього право залишатиметься декларативним, а не інструментом справедливості.

Які якості Ви вважаєте критично важливими для адвоката нового покоління?

Адвокат нового покоління — це вже не лише процесуальний представник, а стратег, комунікатор та носій професійної відповідальності перед суспільством. Відповідно, перелік критично важливих якостей виходить далеко за межі класичного «знання закону».

Стратегічне мислення. Сучасний адвокат повинен бачити справу ширше за межі конкретного процесуального документа. Йдеться





про вміння прогнозувати та обирати не лише юридично правильну, а й тактично доцільну модель захисту.

Процесуальна дисципліна і принциповість. Принциповість у відстоюванні процесуальних прав — це не конфліктність, а форма професійної відповідальності.

Комунікаційна зрілість. Адвокат повинен уміти говорити. Чітка, стримана й аргументована комунікація теж стає інструментом захисту. Особливо цінною є здатність пояснювати складне просто, не спрощуючи суті.

Цифрова грамотність. Робота з електронними доказами, реєстрами, даними з відкритих джерел — це вже не опція, а базова навичка. Адвокат нового покоління має орієнтуватися в цифровому середовищі.

Емоційна витривалість. Юридична практика стає дедалі більш конфліктною. Здатність працювати з людськими емоціями, витримувати тиск, не вигорати й не переносити професійні конфлікти в особисту площину — ключ до довготривалої та якісної кар'єри.

Готовність до постійного розвитку. Зараз право змінюється швидше, ніж будь-коли. Адвокат не може дозволити собі зупинитися в навчанні — як у праві, так і в суміжних сферах.

Чи можна сьогодні говорити про адвокатуру як про інститут довіри в українському суспільстві?

Так, але цю довіру потрібно щоденно підтверджувати. Вона формується не деклараціями, а якістю роботи, професійною солідарністю та принциповістю в складних справах. Адвокатура стає інститутом довіри тоді, коли суспільство бачить у ній захисника, а не посередника.

Що можете побажати колегам-адвокатам з нагоди Дня адвокатури України?

Зберігати професійну гідність та внутрішню свободу. Пам'ятати, що наша сила — у єдності, принциповості й солідарності. І навіть у найскладніші часи залишатися адвокатами права, а не обставин.

Переконана, що саме сильна, незалежна й відповідальна адвокатура є запорукою розвитку правової держави та зміцнення довіри громадян до правосуддя.



Найскладнішими для мене завжди є спори, де поєднуються питання дітей та наслідків тривалого розриву стосунків. Останніми роками це часто пов'язано з тим, коли одна зі сторін перебуває за кордоном або на військовій службі. Такі справи потребують комплексного підходу з урахуванням психологічного та міжнародного елементів

ASAP LAWYERS

Підсумки 2025 року

Як термінова правова допомога перетворюється на сталу юридичну практику

2025 рік для проєкту ASAP LAWYERS став точкою, після якої вже неможливо говорити про нього як про експеримент або тимчасову ініціативу. Це був рік систематизації, накопичення практики й — що, мабуть, найважливіше для юридичного середовища — формування довіри. Не декларативної, а робочої: коли до адвокатів звертаються не «на всяк випадок», а тому що бачать результат.

ASAP LAWYERS входили в цей рік як legaltech-платформа швидкої правової допомоги, а завершують його з чітко окресленими напрямками роботи, розгалуженою мережею адвокатів і сформованою практикою у сферах, які сьогодні є найбільш болючими для суспільства.

Рік реальних запитів, а не абстрактних консультацій

Якщо узагальнити клієнтський запит 2025 року, він звучить просто: людям потрібна ясність. Не загальні поради й не цитати із законів, а розуміння — що конкретно робити в їхній ситуації та які наслідки це матиме.

Людям потрібна ясність. Не загальні поради й не цитати із законів, а розуміння — що конкретно робити в їхній ситуації та які наслідки це матиме

Саме тому ключовими напрямками роботи ASAP LAWYERS стали питання військового обліку, мобілізації, бронювання, проходження ВЛК, оновлення даних, взаємодії з ТЦК та правових гарантій для сімей військовозобов'язаних. Ці теми протягом року не просто змінювалися — вони змінювалися хаотично, що створювало атмосферу постійної напруги.

У практиці адвокатів дедалі частіше звучали однакові формулювання: «Боюся планувати щось наперед»; «Не розумію, чи чинна моя бронь»; «Через одну помилку в документах можу втратити роботу»; «Найбільше хвилює, що буде з родиною».

ASAP LAWYERS фактично зайняли нішу перекладача між складним законодавством та реальним життям людини, де юридична допомога — це не абстракція, а спосіб знизити тривожність і повернути відчуття контролю.

Від великих партнерів — до «сарафанного радіо»

Окремим маркером зрілості проєкту в 2025 році стала співпраця з великими національними клієнтами. Залучення корпоративних партнерів на кшталт «Нової пошти» продемонструвало, що модель ASAP LAWYERS працює не лише для індивідуальних

ASAP LAWYERS перестали бути просто сервісом швидкої допомоги — вони стали стабільною юридичною інфраструктурою, до якої звертаються і великі компанії, і пересічні громадяни

звернень, а й у масштабі великого бізнесу — з його вимогами до якості, швидкості та відповідальності.

Втім, паралельно відбувався інший, не менш важливий процес — зростання звернень за рекомендаціями. Коли до адвокатів приходять родичі клієнтів, колеги, знайомі, коли люди говорять: «Мені розповіли про вашу платформу asap.expert, бо ви вже допомагали», — це і є справжній показник довіри, який не купується рекламою.

У цьому сенсі 2025 рік можна вважати роком, коли ASAP LAWYERS перейшли від залучення уваги до утримання репутації.

Сформована практика і розширення горизонтів

Проєкт не замкнувся виключно на мобілізаційних питаннях. Протягом року розвивалися й інші напрями: правова допомога при ДТП, екстрені виїзди адвокатів, супровід складних процесуальних ситуацій, а також робота з міжнародними перевізниками та бізнесом.

Це дозволило сформувати не фрагментарну, а комплексну практику, де клієнт може отримати підтримку і в кризовий момент, і в довгостроковій правовій стратегії.

Підсумок року

Підсумовуючи 2025-й, можна сказати: ASAP LAWYERS перестали бути просто сервісом швидкої допомоги — вони стали стабільною юридичною інфраструктурою, до якої звертаються і великі компанії, і пересічні громадяни.

Збільшення кількості залучених адвокатів, накопичення практики, робота з реальними страхами людей та довіра клієнтів — усе це формує міцну основу для наступного року.



2026-й для проєкту — це не «спробувати щось нове», а відкрити нові горизонти на вже вибудованому фундаменті.

Контакти ASAP LAWYERS
Для тих, хто шукає юридичну ясність та підтримку
+38 (095) 2222 000
+38 (097) 2222 000

Бо інколи достатньо однієї правильної розмови, щоб зняти половину напруги



Ветерани, захисники, адвокати: День адвокатури-2025

19 грудня 2025 року в Мистецькому Арсеналі відбулося урочисте святкування Дня адвокатури України, організоване Радою адвокатів Київської області

Захід зібрив майже дві сотні гостей — адвокатів Київщини, представників органів адвокатського самоврядування, колег і партнерів. Монументальна локація, сцена, жива музика та урочиста атмосфера створили відчуття професійної єдності й поваги до спільної справи. Усі присутні чітко усвідомлювали: цього свята не було б без воїнів Збройних сил України, які щодня боронять державу.

Адвокатура — це професія, яку неможливо виміряти годинами роботи чи кількістю справ, вона вимірюється довірою, відповідальністю та людськими долями, зазначив Голова Ради адвокатів Київської області Петро Бойко. В умовах війни адвокатура залишається опорою для держави й суспільства — часто непомітною, але життєво необхідною.

Вітаючи колег, Голова КДКА Київської області Володимир Поліщук подякував адвокатам за виконання конституційної функції захисту прав і представництва інтересів громадян, а ЗСУ — за можливість працювати, виховувати дітей і зберігати правову державу навіть у надзвичайно складний час.

Голова Комітету ветеранів та соціальної допомоги адвокатам Ради адвокатів Київської області Микола Замковенко наголосив на ролі ветеранів адвокатури — колег, які десятиліттями формували професію, працювали в судах, правоохоронних органах і нині залишаються моральним фундаментом адвокатської спільноти.





Саме в День адвокатури презентовано унікальне видання «Жива історія адвокатури Київщини», у якому зібрані біографії адвокатів, удостоєних почесних звань «Метр адвокатури» та «Легенда адвокатури».

Під час урочистостей було вручено низку професійних нагород.

Відзнаку НААУ «Видатний адвокат України» отримали Андрій Доманський, Юлія Бойко, Дмитро Дмитренко, Ілля Лішневський.

Почесною відзнакою НААУ «За укріплення Верховенства Права» нагороджені Євген Ненашев, Ярослав Білявський, Тетяна Лежух, Наталя Лісова, Ян Войніканіс-Мирський, Євген Степанов, Тетяна Омельченко.

Нагрудним знаком НААУ «Захисник адвокатури» відзначені Леонід Сіваков, Ігор Самольтов.

Почесну відзнаку НААУ першого ступеня отримав Андрій Орлов.

Відзнакою РАКО «Мужньому захиснику Батьківщини, прав і свобод людини» нагороджено Олександра Кириленка.

Звання «Метр адвокатури» присвоєно Леоніду Сівакову та Валерію Кравчуку.

Почесною нагородою РАКО «Лицар адвокатури» відзначені Ярослав Новіков, Сергій Борух, Борис Пагор, Сергій Лисенко, Андрій Грабинський, Віталій Сліпков.

Відзнаку «За відданість адвокатській професії» отримали Тетяна Зелькіна, Данило Лук'яненко, Ольга Кухаренко, Владислав Шипоша, Оксана Бондаренко, Олександр Батечко, Руслан Папенко.

Відзнакою «За професіоналізм, майстерність та мудрість» нагороджено Анжелу Василевську.

Диплом «За активну участь у захисті професійних прав адвокатів» отримали Тетяна Тесленко, Богдан Племянніков, Поліна Непом'яща, Катерина Кукенко, Наталія Пухальська, Валентин Слободянюк, Марія Рудометкіна, Олександр Мельник, Сергій Мазурик, Василь Скольський, Інна Кічко, Сергій Гулійчук.

Диплом «За професіоналізм та принциповість у боротьбі за верховенство права» вручено Андрію Сороновичу, Максиму Мазуру, Лесі Магомедовій, Василю Ігнатенку, Оксані Лісюк.

Наприкінці заходу Петро Бойко зауважив, що нагороджень цього вечора було багато, але навіть вони не охоплюють усіх, хто вже заслужив на відзнаки. Адвокатура Київської області — активна, принципова і сильна спільнота, яка щоденно захищає права і свободи громадян.

Окремою подією стало вручення Подяки Раді адвокатів Київської області голові Ради Петру Бойку від Ольги Дмитрієвої, очільниці Асоціації адвокатів України, яка відзначила масштаб роботи, відповідальність і щире відданість розвитку адвокатської спільноти.

День адвокатури цього року став глибоким символом професійної єдності, пам'яті, поваги до ветеранів та віри в сильну правову Україну.

За інформацією
Ради адвокатів Київської області

Адвокат, засновниця
компанії Nova.Expert,
Голова Комітету Асоціації
адвокатів України
з міграційного права

Марина Крюкова

Пані Марино, чому Ви обрали професію адвоката?

Моє рішення стати адвокатом було усвідомленим. Я завжди відчувала внутрішню потребу захищати людей, розбиратися у складних правових ситуаціях і знаходити законні рішення там, де, здавалося б, їх немає. Для мене право — це не сухі норми, а інструмент реальної допомоги. Адвокатура дала мені можливість поєднати професіоналізм, відповідальність і людяність.

Як з'явилася компанія Nova.Expert?

Nova.Expert виникла з практики. За роки роботи я бачила, що люди часто стикаються з певною проблемою: документи, переклади, легалізація, міграційні питання роз'єднані між різними установами та спеціалістами. Тому ми створили Nova.Expert як єдиний простір, де клієнт може отримати комплексне рішення — від юридичної консультації до готового, легалізованого документа. Це про зручність, безпеку і довіру.

Чому саме міграційне право стало одним із ключових напрямів Вашої діяльності?

Міграційне право — сфера, де кожна помилка може коштувати людині часу, грошей або навіть права перебувати в країні. Україна сьогодні — це держава, з якою пов'язані тисячі іноземців, бізнесів, сімей. Я побачила величезну потребу у професійному супроводі: дозволи на працевлаштування, посвідки на проживання, візи, легалізація статусу. Саме тут адвокат має бути не формальним консультантом, а партнером і захисником клієнта.

— Як повномасштабна війна вплинула на Вашу роботу?

Військовий стан кардинально змінив життя людей та бізнесу. До нас почали звертатися українці, які виїхали за кордон, іноземці, що залишилися в Україні, роботодавці, які втратили персонал. У цей період ми зосередилися на допомозі з легалізацією, продовженні документів, оформленні статусу, працевлаштуванні іноземців, які підтримують економіку України. Для багатьох наших клієнтів це було питання не зручності, а стабільності та безпеки.

Яка наразі головна місія Nova.Expert?

Наша місія — допомагати людям залишатися в правовому полі навіть у найскладніших умовах. Ми не просто оформлюємо документи — ми знімаємо тривогу, даємо чіткий план дій і беремо відповідальність за результат.

- Особливо важливо для мене, щоб
- клієнти відчували: вони не самі,
- поруч є фахівці, які знають, як діяти в
- умовах змін, війни та нестабільності

Що для Вас особисто означає бути адвокатом сьогодні в Україні?

Це велика відповідальність. Бути адвокатом сьогодні — означає не лише знати закон, а й розуміти реальність, у якій живе клієнт. Я переконана, що професіоналізм має йти поруч із емпатією. Саме на цьому принципі побудована робота і моя, і команди Nova.Expert.

Яке Ваше головне професійне правило?

Завжди діяти в інтересах людини та в межах закону. Репутація, довіра і результат — це те, що не можна втратити ні за яких обставин.



Наша місія — допомагати людям залишатися в правовому полі навіть у найскладніших умовах. Ми не просто оформлюємо документи — ми знімаємо тривогу, даємо чіткий план дій і беремо відповідальність за результат



Доктор юридичних наук,
професор, Заслужний юрист
України, Президент
ГО «Жінки за зміни»

Ірина Сопілко

У 2006 році Ви отримали Свідоцтво на право зайняття адвокатською діяльністю. Яким був Ваш професійний шлях до адвокатури та що стало визначальним у виборі саме цієї сфери?

Для мене отримання Свідоцтва стало не зміною професійної орбіти, а «сертифікатом на право польоту» у вищих ешелонах юридичної експертизи. Я ніколи не залишала науку задля зали суду, проте була переконана: викладати право, не маючи офіційного визнання професійної спільноти практиків, – це як вчити пілотуванню, жодного разу не піднявшись у небо. Отримання статусу адвоката стало моїм особистим викликом та внутрішнім «стандартом якості», який дозволив розмовляти з практиками однією мовою, трансформуючи сухі норми закону в живі освітні кейси для студентів юридичного факультету тоді ще НАУ, зараз КАІ.

Визначальним у цьому виборі було бажання вивести академічну науку з «лабораторного» стану в режим реального часу. Статус адвоката надав моїм науковим пошукам у сфері адміністративного та інформаційного права процесуальної ваги. Це дало змогу не просто писати наукові статті, навчальні посібники, монографії, а виступати експертом у науково-консультативній раді Верховного Суду, де кожна наукова теза має проходити перевірку на життєздатність. Зрештою, це історія про професійну чесність: я прагнула бути вченим, чия думка важить не лише в аудиторії, а й у правозастосовній практиці найвищого рівня.

Попри значне адміністративне та громадське навантаження, Ви продовжуєте активно викладати. Які ключові акценти ставите перед студентами?

Викладання для мене — не просто професійний обов'язок, а можливість тримати руку на пульсі трансформації правової думки.

Сьогодні я реалізую цей потенціал у двох стратегічно важливих напрямках. У Київському університеті права НАН України я фокусую увагу на курсі «Міжнародні стандарти захисту прав людини та право ЄСПЛ». В умовах євроінтеграції та воєнних викликів це не просто академічна дисципліна, а інструментарій для виживання правової системи. Я прагну, щоб майбутні правники сприймали практику ЄСПЛ не як відсторонені прецеденти, а як живий механізм захисту людської гідності, що має стати органічною частиною українського судочинства.

Водночас у Київському авіаційному інституті (КАІ) я продовжую розвивати напрям «Інформаційне право». У цифрову епоху, коли інформація стала потужним ресурсом і водночас зброєю, підготовка фахівців, здатних регулювати питання кібербезпеки, захисту даних та інформаційних потоків, є критичною для національної безпеки. Моя мета сформувати у студентів «об'ємне» правове мислення, де глибоке розуміння фундаментальних прав людини гармонійно поєднується з технологічними викликами сучасності.

Сьогодні світ активно обговорює регулювання штучного інтелекту. Як фахівець з інформаційного права – чи бачите Ви ризики у надмірній цифровізації юридичної професії?

Цифровізація це невідворотний процес. І ми повинні його очолити, а не боятися. Штучний інтелект може взяти на себе рутинний аналіз масивів даних чи підготовку типових документів, що значно пришвидшить роботу юриста.

Проте є речі, які не підвладні алгоритмам: це правова етика, почуття справедливості та здатність враховувати унікальний людський контекст. У своїх лекціях я наголошую: ми готуємо не «операторів правових баз», а архітекторів правових рішень. Цифрові інструменти — лише допоміжний засіб, а відповідальність за рішення завжди несе людина.

• Майбутнє за тими правниками, які
• вміють ефективно використовувати
• AI, зберігаючи при цьому критичне
• мислення та глибоке розуміння
• фундаментальних прав людини

Ваша докторська дисертація присвячена правовому регулюванню отримання інформації органами державної влади. Чому ця тема залишається на піку актуальності через 10 років після захисту, і як вона трансформувалася в умовах цифровізації та воєнного стану?

Тема мого дослідження виявилася значно ширшою за суто академічний інтерес. Вона стала фундаментом для розуміння того, як працює сучасна держава в інформаційну епоху. Отримання інформації органами влади — це не просто бюрократична процедура, це механізм ухвалення управлінських рішень, від яких залежить безпека країни та добробут кожного громадянина.



Якщо у 2014 році ми більше дискутували про правові режими доступу та паперовий документо-обіг, то сьогодні акценти змістилися у площину кіберстійкості, великих даних (Big Data) та автоматизованого обміну між державними реєстрами. Моя концепція тоді базувалася на принципі «правової прозорості та інформаційної достатності», і сьогодні цей принцип лежить в основі розбудови цифрової держави «у смартфоні».

Проте воєнний стан додав нових, жорстких викликів. Сьогодні питання отримання інформації органами влади це баланс між публічністю та державною таємницею. Ми бачимо, наскільки критично важливою стала верифікація даних та захист інформаційних каналів від ворожого втручання. Мої наукові розробки тепер допомагають аналізувати, де держава має право на «інформаційне втручання» задля безпеки, а де мають залишатися недоторканими приватні кордони особи.

Як фахівець з інформаційного права я продовжую розвивати ці ідеї у своїх курсах, адже сучасний юрист має розуміти: той, хто володіє механізмами легітимного отримання та захисту інформації, володіє інструментами ефективного управління державою в кризових умовах.

Під Вашим керівництвом захищено понад 20 дисертаційних робіт. У чому полягає Ваша філософія роботи з молодими вченими та як Вам вдається підтримувати таку високу продуктивність наукової школи?

Для мене підготовка наукових кадрів — це не про статистику захистів, а про відтворення інтелектуального коду нації. Моя філософія проста: я не просто передаю знання, я вчу молодих вчених «бачити за горизонт» стандартних юридичних конструкцій. У роботі з дисертантами сповікую принцип партнерства, де моя роль бути не цензором, а навігатором у бурхливому океані адміністративного та інформаційного права. Я завжди стимулюю своїх учнів виходити за межі кабінетної науки, залучаючи їх до підготовки реальних законопроектів та експертних висновків для органів державної влади, адже справжній юрист-науковець ґартується лише там, де теорія зустрічається з практичним викликом.

Пишаюся тим, що мої учні не лише захищають дисертації, а стають драйверами змін в адвокатурі, у судах, міністерствах. Бачити, як молода людина перетворюється на зрілого експерта, здатного аргументовано відстоювати свою правову позицію, — найбільша винагорода для мене як професора. Це і є моє головне інвестування в майбутнє української юриспруденції: створити середовище, де інтелектуальна сміливість підкріплена фундаментальною освітою та високою професійною етикою.

Ви брали активну участь у розробці законопроектів щодо протидії корупції та охорони державної таємниці. Як Ваш досвід вченого допомагає знаходити баланс між інтересами держави та правами особи у таких чутливих сферах?

Нормотворчість – це найвищий рівень відповідальності юриста, де кожна кома може змінити архітектуру безпеки держави. Працюючи над змінами до Кодексу про адміністративні правопорушення щодо антикорупційної відповідальності або над проектами у сфері держтаємниці, я завжди спираюся на свою докторську базу з інформаційного права. Моя позиція незмінна: національна безпека не має ставати інструментом обмеження фундаментальних прав людини без нагальної потреби. Академічний бекграунд дозволяє мені бачити ризики колізій ще на етапі підготовки тексту, а експертна робота в Науково-консультативних радах при Верховному Суді та КСУ дає змогу прогнозувати, як майбутня норма працюватиме в суді. Юридична наука сьогодні це не «вежа зі слонової кістки», а фундамент для якісної, дієвої законотворчості, яка робить державний апарат прозорим, а захист інформації ефективним.

Ви є співавтором науково-практичного коментаря до Закону України «Про державну службу». Наскільки складно було поєднати сувору букву закону з реальними викликами, з якими стикаються держслужбовці в умовах трансформації держапарату?

Підготовка науково-практичного коментаря це особливий вид інтелектуальної відповідальності, адже він стає головним орієнтиром для тисяч управлінців по всій країні. Наше завдання полягало в тому, щоб надати не просто тлумачення статей, а дієвий інструментарій для їх застосування в умовах постійних реформ. Для мене як вченого-адміністративіста було важливо розкрити філософію державної служби як сервісної інституції. Ми акцентували увагу на питаннях етики, запобігання корупції та правової визначеності статусу службовця.

Сьогодні цей коментар набуває особливого значення, оскільки державна служба проходить через горнило цифровізації та адаптації до стандартів ЄС. Досвід цієї роботи допомагає мені в викладанні та в експертній діяльності, адже я бачу «архітектуру» державного управління зсередини. Це робота на стику теорії державного управління та практичного права, мета якої зробити державний апарат професійним, стабільним і, головне, людяним.

Ви виступили співавтором та науковим редактором фундаментальної колективної монографії «Людина, суспільство, держава: гендерний вимір» разом із Урядовою уповноваженою Катериною Левченко. Ваш розділ присвячений темі «Військова служба та гендер: шлях до рівності». Чому саме зараз це дослідження є критично важливим для України?

Ця монографія стала відповіддю на тектонічні зміни в українському суспільстві. Тема мого розділу «Військова служба та гендер» сьогодні перебуває на перетині національної безпеки та прав людини. Україна має один із найвищих показників залученості жінок до Збройних Сил серед країн НАТО, і це не просто статистика, а нова реальність,



яка потребує досконалого правового регулювання. Ми досліджували шлях від декларативної рівності до створення реальних механізмів, де професійні якості, а не стать, є визначальними для кар'єри у секторі безпеки та оборони.

Робота над цим проектом разом із Катериною Левченко дозволила нам поєднати академічні дослідження з державним стратегічним баченням. Ми наголошуємо: гендерна рівність у війську це не «данина моді», а чинник посилення боєздатності держави. Правове забезпечення рівних можливостей, подолання стереотипів та створення інклюзивного середовища для захисниць і захисників це ті європейські стандарти, які ми вже сьогодні впроваджуємо в українське законодавство та військову культуру. Для мене як для юриста і Президентки ГО «Жінки за зміни» це дослідження є маніфестом того, що сучасна Україна будується на принципах рівності, справедливості та глибокої поваги до кожного, хто стоїть на захисті держави.

Ви вже третє скликання поспіль є членом Науково-консультативної ради при Верховному Суді. Як ця робота допомагає долати розрив між академічною наукою та судовою практикою?

Робота в Науково-консультативній раді — це найвищий рівень фахової дискусії, де теорія проходить «краш-тест» реальною судовою практикою. Коли Верховний Суд звертається за науковим висновком, це означає, що справа містить складну правову проблему, яка не має однозначного ви-

рішення в законі. Для мене як для професора це можливість вплинути на формування єдиної судової практики. Кожна підготовлена мною наукова позиція це спроба знайти справедливий баланс і дати суддям доктринальне обґрунтування для ухвалення рішень. Це і є та сама синергія, про яку ми говорили: наука перестає бути абстрактною і починає реально «лікувати» недоліки законодавства через судовий прецедент.

Ваш досвід включає стажування у Люксембурзі, Польщі, Хорватії, Болгарії, Румунії, а також членство у міжнародних редколегіях. Які європейські тренди в юридичній освіті та науці Ви вважаєте критично важливими для впровадження в Україні?

Головний тренд, який ми маємо імплементувати, це максимальна цифровізація та міждисциплінарність.

Моє стажування в Люксембурзькому центрі дослідження європейських реформ та робота в редколегіях польських та угорських видань підтвердили: сьогодні право не існує окремо від технологій. Питання кібербезпеки, штучного інтелекту та правового регулювання цифрової економіки — це те, що вже стало базою в ЄС.

Я бачу нашу місію у створенні «єдиного освітнього простору». Ми не просто копіюємо західні стандарти, ми маємо стати рівноправними партнерами, які привносять у європейську юриспруденцію свій унікальний досвід стійкості правової системи в умовах глобальних криз.



Перемога це не лише відновлення кордонів, це побудова системи, де кожен відчуває себе захищеним. І я пишаюся тим, що наша організація стає інтелектуальним та ціннісним центром, який виховує таких лідерок, здатних брати відповідальність за майбутнє України ● ● ● ● ● ● ● ●

Ви є Заслуженим юристом України та очолюєте громадську організацію «Жінки за зміни». Як цей високий статус та Ваш професійний бекграунд допомагають у реалізації соціальних ініціатив?

Почесне звання «Заслужений юрист України» для мене це не лише визнання минулих здобутків, а, насамперед, потужний кредит довіри, який відкриває двері для системних змін. У межах діяльності ГО «Жінки за зміни» та моєї роботи в науково-експертних радах цей статус слугує гарантом фаховості: коли ми ініціюємо проекти з інклюзії, реабілітації чи захисту прав жінок, партнери та держава розуміють, що за нашими ініціативами стоїть глибока правова експертиза, а не просто декларації. Це дозволяє нам не просто фіксувати проблеми, а професійно розробляти нормативну базу для їх вирішення, як це було під час роботи над стандартами реабілітаційних послуг.

Сьогодні моя місія полягає в конвертації юридичного авторитету в реальний соціальний капітал. Статус дає право голосу на найвищому рівні, але саме досвід у науці та освіті дозволяє мені бачити право як інструмент м'якої сили. У проекті «Жінки за зміни» ми прагнемо показати, що сучасна жінка-правник це не лише експерт із параграфів, а лідерка, здатна формувати нові стандарти справедливості та людяності в суспільстві. Для мене важливо, щоб кожен мій титул чи нагорода працювали на створення середовища, де закон захищає кожного, а освіта та право стають фундаментом для відновлення потенціалу нашої країни.

У 2019 році Ви здобули перемогу в конкурсі «Кращі ініціативи жінок для демократичного розвитку місцевих громад». Який досвід Ви винесли з цього проекту і як він трансформувався у Вашу нинішню діяльність як Президенти ГО «Жінки за зміни»?

Перемога в цьому конкурсі стала для мене важливим індикатором того, що юридична наука має величезний потенціал для розвитку саме місцевої демократії. У межах тієї ініціативи ми працювали над інструментами, які дозволяють кожній жінці в громаді відчути себе суб'єктом впливу на прийняття рішень.

Головний досвід, який я винесла: зміни починаються не в кабінетах, а в здатності громади самоорганізуватися навколо зрозумілих і прозорих правових процедур. Це дало мені розуміння того,

як важливо будувати комунікацію між владою та громадянами на засадах партнерства, а не простої субординації.

Сьогодні, очолюючи ГО «Жінки за зміни», я масштабую цей досвід на загальнонаціональний рівень. Та ініціатива 2019 року заклала фундамент для наших нинішніх проектів з інклюзії та соціальної реабілітації у громадах. Ми розуміємо, що демократичний розвиток неможливий без врахування інтересів вразливих груп населення. Тому ми фокусуємося на «м'якій силі» права створенні таких умов на місцях, де кожна жінка-лідерка має юридичне підґрунтя для реалізації своїх соціальних проектів. Моя мета — перетворити кожну успішну місцеву ініціативу на системну зміну, яка працюватиме на всю Україну.

Ви активно виступаєте спікером на круглих столах, присвячених відновленню людського потенціалу та стандартам реабілітаційних послуг. Як Ваша організація допомагає інтегрувати ці питання в нормативно-правове поле?

Питання інклюзії та реабілітації сьогодні є критичними для національної стійкості. У Полтаві, Запоріжжі, Рівному та інших містах ми з командою «Жінки за зміни» ініціюємо фахові дискусії щодо створення єдиних стандартів якості реабілітаційних послуг. Мій досвід як юриста дозволяє перекласти потреби ветеранів, людей з інвалідністю та постраждалих від війни на мову конкретних нормативних актів. Ми працюємо над тим, щоб реабілітація в Україні була не лише медичною, а й соціально-правовою. Це включає розробку методичних рекомендацій, аудит чинного законодавства та адвокацію змін, які забезпечать людині гідне повернення до активного життя. Для нас «люди як рушійна сила змін» це не гасло, а щоденна робота над створенням безбар'єрного середовища.

Українські жінки сьогодні демонструють неймовірну стійкість. Якою, на Вашу думку, є роль жінки-правника у формуванні нового правопорядку після перемоги?

Жінка-правник сьогодні — це архітекторка соціальної справедливості. В межах ГО «Жінки за зміни» ми бачимо, як колеги-юристки беруть на себе найскладніші напрями: від документування воєнних злочинів до супроводу гуманітарних місій. Я переконана, що саме жіноче лідерство принесе в оновлену правову систему більше людиноцентричності. Ми вчимо молодих лідерок, зокрема

і через наші освітні проекти, що справжній вплив — це здатність об'єднувати громаду навколо спільних цінностей.

Перемога це не лише відновлення кордонів, це побудова системи, де кожен відчуває себе захищеним. І я пишаюся тим, що наша організація стає інтелектуальним та ціннісним центром, який виховує таких лідерок, здатних брати відповідальність за майбутнє України.

Окрім наукової школи, громадської діяльності, Ви виховуєте двох дітей. Як вдається поєднувати статус професора, активну громадську діяльність та роль мами? Що є Вашим головним джерелом енергії?

Це запитання, мабуть, є найскладнішим і водночас найприємнішим. Для мене материнство не є перешкодою для кар'єри, навпаки — це мій найпотужніший стимул.

Сьогодні я відчуваю особливу гордість, адже моя донька Валерія вирішила продовжити нашу правничу династію. Вона обрала професію юриста, зараз навчається на першому курсі моєї Alma mater — Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Спостерігаючи за її першими кроками в юриспруденції, я ніби наново проходжу свій шлях, але вже з розумінням того, наскільки важливо сьогодні дати молоді якісну освіту, яка витримає виклики часу. Це накладає на мене ще більшу відповідальність як на викладача та науковця, адже я працюю над тим, щоб правове поле, у яке входить вона та її покоління, було справедливим та сучасним. Я хочу, щоб мої діти жили в правовій державі, де закон реально захищає людину, а диплом українського університету відкриває двері у всьому світі. Моя родина — мій надійний тил і той «контрольний пункт», який не дає мені відірватися від реальних потреб людей.

Мій секрет тайм-менеджменту простий і складний водночас: це чітка пріоритетність та любов до того, що ти робиш. Звісно, бувають моменти, коли доводиться працювати пізно ввечері, після того, як діти заснули. Але саме діти вчать мене гнучкості, терпінню та вмінню бачити світ у всьому його різноманітті. Я переконана, що професійна реалізація жінки робить її щасливішою, а щаслива мама — найкращий приклад для дітей.

Моя головна енергія у русі: у нових проектах «Жінок за зміни», у дискусіях зі студентами та в кожній маленькій перемозі моїх дітей.

Життя — це не вибір між кар'єрою та сім'єю, це мистецтво їх гармонійного поєднання.

Моя головна енергія у русі: у нових проектах «Жінок за зміни», у дискусіях зі студентами та в кожній маленькій перемозі моїх дітей ● ● ● ● ● ● ● ●





Відкрийте двері у світ успіху разом із Femida Business — YouTube-каналом, де розкриваються найпотаємніші секрети бізнесу! Це не просто ще один канал про підприємництво. Тут живі історії, драйвові розмови і практичні інструменти, які працюють на 100%. Якщо ви хочете, щоб ваша бізнес-ідея заграла новими барвами, а ваш голос почув тисячі амбітних і цілеспрямованих людей — ми готові подарувати вам цю можливість



В УКРАЇНІ ПАНЩИНА? ЖОРСТОКА ПРАВДА

Femida Business —

це майданчик для сміливих, які не бояться справжніх викликів. Ми не просто розповідаємо про бізнес — ми занурюємось у реалії життя підприємців, розбираємо провали і відкриваємо шлях до справжнього успіху

Запрошуємо засновників, креаторів, інноваторів і тих, хто не хоче залишатися в тіні. Розкажіть свою історію, отримайте цінний фідбек, знайдіть партнерів і друзів по бізнесу.



Не пропустіть свій шанс на велику зустріч з аудиторією, яка прагне змін і не боїться починати! Заявка на інтерв'ю — це ваш перший крок до нових звершень.

Сміливо записуйтеся на ефір і дайте своїй ідеї звучати голосно!



Office@femida.ua