

# FEMIDA

UA

№ 1/2026

Сила мислення. Сила права. Сила жінки

Право  
починається  
з мислення.  
І з жінки,  
яка не боїться  
його змінювати

Людмила  
Кожура

– про юридичну освіту як архітектуру держави,  
силу інтелектуального лідерства та роль  
Піклувальної ради НАЛУ у формуванні  
цивілізованого лобіювання в Україні



4820297390013

## Дорогі читачі!

Цей весняний випуск журналу Femida.ua ми присвятили жінкам — їхній силі, глибині та внутрішній свободі бути собою.

Цей номер — про жінку. Не як роль чи статус. А як явище.

Сьогодні жінка не обирає між кар'єрою і особистим. Вона створює власні правила. Поєднує м'якість і рішучість, інтелект і інтуїцію, вплив і чутливість.

Ми живемо в час, коли жіночий голос звучить не лише голосніше — а глибше. За кожною історією стоїть не просто результат, а шлях: сумніви, вибір, ризик і внутрішня чесність перед собою.

У цьому випуску — жінки, які не просто досягли. Вони формують сенси. Створюють середовище. Впливають на те, яким буде завтра.

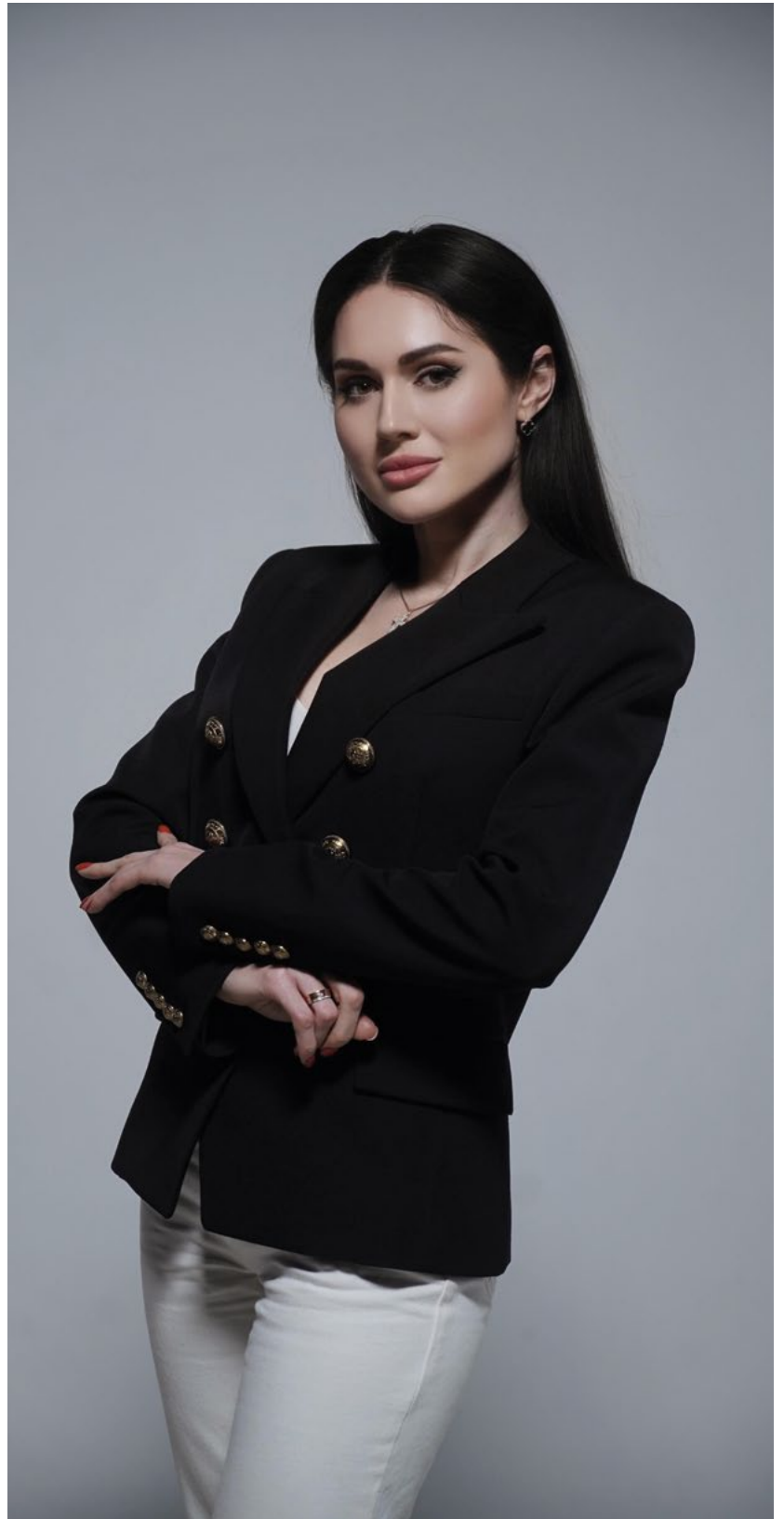
Для нас у Femida.ua важливо говорити не лише про професію, а про людину. Про її масштаб, внутрішню опору і той шлях, який часто залишається поза кадром.

Нехай ці сторінки стануть для вас відображенням, натхненням і, можливо, початком нової внутрішньої розмови з собою.

З повагою

**Ольга Мартинюк**

Головна редакторка  
журналу Femida.ua





## Штучний інтелект вже судить. Право досі мовчить

Людмила <b>Кожура</b> Директорка юридичного інституту КНЕУ імені Вадима Гетьмана, д.ю.н., професорка, членкиня Ради прокурорів України	4
Оксана <b>Білозір</b> Українська артистка, громадська і політична діячка	14
Ірина <b>Смітюх</b> Партнерка АО «Декстер»	18
Наталія <b>Манойло</b> Приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу, доктор філософських наук, доцент кафедри теорії та історії держави і права Навчально-наукового інституту права та політології УДУ імені Михайла Драгоманова	22
Ірена <b>Матейко</b> Керівник ПП «Брокбудсервіс Україна»	26
Діана <b>Тімуш</b> Адвокат, доктор філософії в галузі права	30

Марія <b>Рудометкіна</b> Адвокат, партнер АО «Веріті Груп»	38
Вікторія <b>Жданович</b> Приватний виконавець виконавчого округу міста Києва, медіатор	42
Катерина <b>Каращук</b> Доктор філософії в галузі права, доцент, медіатор, приватний виконавець виконавчого округу міста Києва, Голова Комітету з медіації та інших видів альтернативного врегулювання спорів при Раді приватних виконавців України	45
Наталія <b>Миргородська</b> Приватний нотаріус	46
Дарина <b>Кушерець</b> Докторка юридичних наук, професорка, засновниця першого в Україні Університету штучного інтелекту та цифровізації, міжнародний експерт на перетині американської та європейської правових систем	52
Тетяна <b>Даниленко</b> Адвокат, керівник Адвокатського бюро «Тетяни Даниленко»	58
Інна <b>Силантьєва</b> Доктор філософії в галузі права, доцент кафедри психології та соціальної роботи комунального закладу вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Президент ГО Жінки за зміни», член правління Дипломатичного правового хабу	62
Лідія <b>Карплюк</b> Партнерка Grain Law Firm, адвокатка	68
Олена <b>Мухіна</b> Генеральний директор Київської клінічної лікарні на залізничному транспорті №3. Лікар акушер-гінеколог вищої категорії. Магістр менеджменту бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я	74
Ольга <b>Іващенко</b> Адвокат АО «ЮФ «Верум»	80

**Засновник та видавець:**  
ТОВ «МЕДІА-БРІДЖ»

**Головний редактор:**  
Ольга Мартинюк

**Літературний редактор:**  
Юлія Шешуряк

**Журналіст:**  
Маріанна Черкасець

**Верстка:**  
Ірина Киринос

**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. +380 77 394 99 98  
e-mail: office@femida.ua

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

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

Думка редакції може не збігатись  
з думками авторів.

Відповідальність за зміст реклами  
несуть рекламодавці.

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

Директорка  
юридичного інституту  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана,  
д.ю.н., професорка,  
членкиня Ради прокурорів  
України

# Людмила Кожура

**Майбутнє сучасного українського права вирішується не в судах, а в аудиторіях юридичного інституту КНЕУ, де ми навчаємо мислити**

**Юридична наука — це не лише професія, а й певна філософія мислення. Як почалася Ваша історія у праві?**

Моя історія почалася не з норм і кодексів, а з відчуття справедливості. Іноді реагувала на несправедливість навіть занадто гостро. А рішення зробити право справою мого життя було прийнято ще у 9 класі — на уроках правознавства у маленькій школі Чернігівської області. Ще до того, як я навчилася читати закони, я вже відчувала, що світ має бути логічним та чесним. Право стало для мене мовою, якою ця справедливість може бути сформульована. І рішення, на кого піти вчитися, було непохитним — тільки на юриста.

**Чи пам'ятаєте момент, коли зрозуміли, що хочете присвятити життя саме юридичній науці?**

Це не був один момент — це було тихе і поступове усвідомлення: я хочу не просто розуміти правила, я хочу впливати на їх формування. Це, звісно, період навчання та двадцятип'ятирічне становлення у Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана.

**Що для Вас означає бути не просто юристом, а науковцем у сфері права?**

Це означає не погоджуватися з очевидним. Постійно ставити питання, чому саме так і чи можна зробити краще. Живу з цими питаннями і постійно шукаю відповіді.

**Ви багато років пов'язані з Київським національним економічним університетом. У чому, на Вашу думку, його особливість і сила?**

Так, я пов'язала своє життя з КНЕУ ще у 1999 році, коли стала студенткою факультету тоді ще міжнародної економіки і права (згодом юридичного факультету, а тепер юридичного інституту).

Хочу відзначити унікальність своєї alma mater, адже КНЕУ — це місце, де право не існує у вакуумі. Тут воно живе в економіці, у політиці, у реальному житті. І це, насправді, принципово інший підхід до юридичної освіти.

У КНЕУ право не розглядається як набір норм — воно осмислюється як інструмент управління процесами: економічними, соціальними, державними. Студент тут дуже швидко розуміє, що будь-яка норма права — це не просто текст, а рішення, яке впливає на бізнес, на людей, на розвиток країни.

Особливість університету ще й у тому, що він формує міждисциплінарне мислення. Юрист тут починає мислити ширше: бачити економічні наслідки правових рішень, розуміти логіку державної політики, відчувати, як працюють інституції.

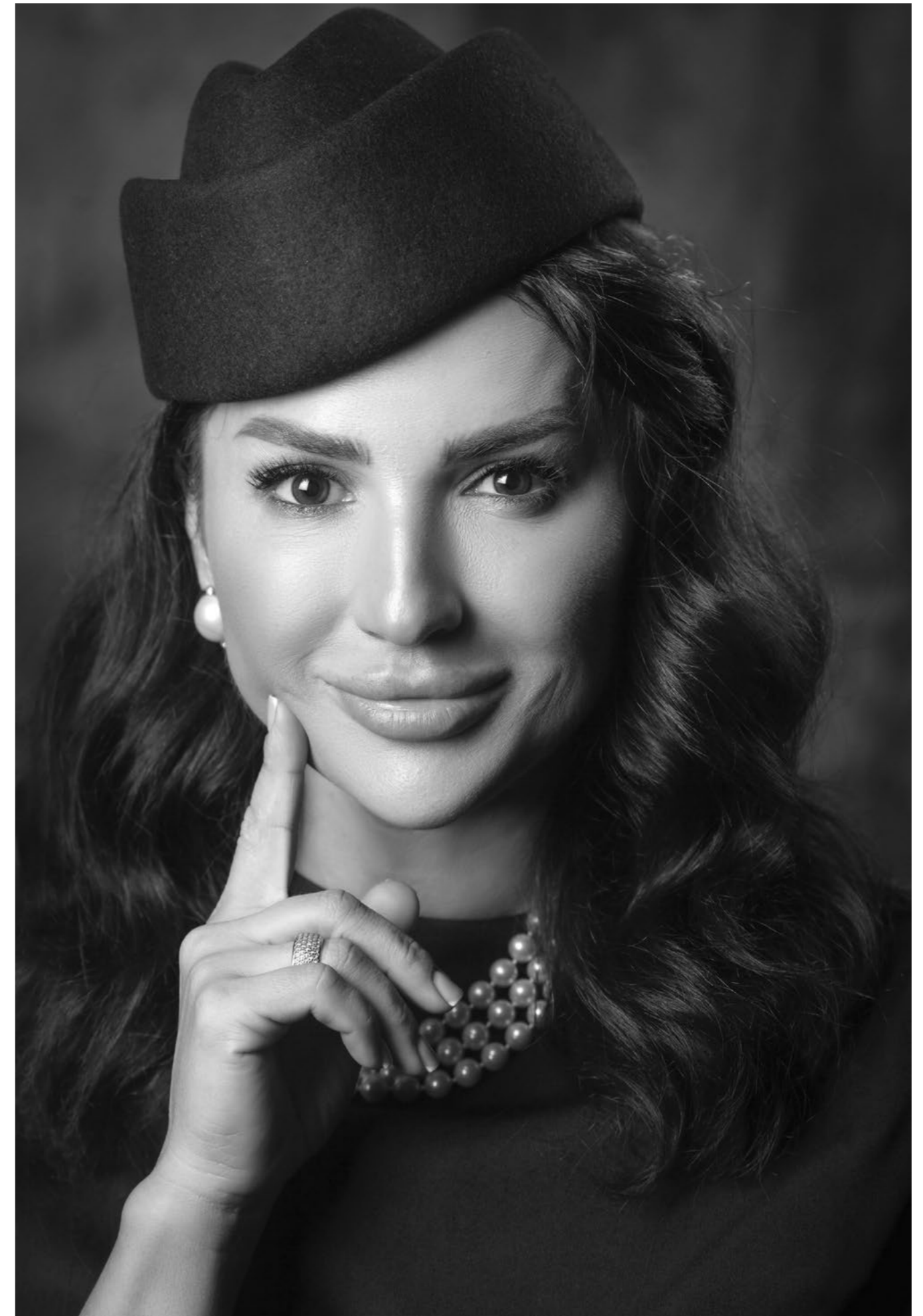
І, мабуть, найважливіше — це середовище. У КНЕУ формується культура мислення, де цінується не лише правильна відповідь, а глибина аргументу. А це вже про зовсім інший рівень професіоналізму.

Я не просто люблю свій університет. Я в ньому виросла як професіонал і як людина. Можу впевнено стверджувати, що КНЕУ — чи не найкращий університет країни.

**Чому абітурієнтам, які планують юридичну кар'єру, варто звернути увагу саме на навчання в КНЕУ?**

Тому що тут готують не просто юристів, а професіоналів, які розуміють, як працює держава і бізнес. А це, без перебільшення, інший рівень мислення.

Сьогодні юрист не може бути ефективним, якщо він не розуміє економіку рішень. У КНЕУ це закладено в саму ДНК освіти: право постійно взаємодіє з фінансами, менеджментом, публічним управлінням. Студенти отримують не лише знання, а здат-



**Сучасна юридична освіта має бути водночас фундаментальною і живою. Фундаментальною — бо без сильної теоретичної бази немає справжнього професіонала. Юрист не може бути лише «користувачем норм», він має розуміти природу права, логіку правових конструкцій, філософію справедливості, межі державного втручання, цінність людської гідності**

ність орієнтуватися в складних системах — а це те, що відрізняє просто випускника від майбутнього лідера. Недарма серед наших випускників — топменеджери приватних бізнесів та державних установ, очільників органів державної влади різних рівнів.

Ще один важливий аспект — орієнтація на практику. Але не в примітивному сенсі «як оформити документ», а в розумінні: як працюють реальні механізми впливу, як приймаються рішення, як формується політика. Серед наших стейкхолдерів — топові адвокатські об'єднання, Офіс Генерального прокурора та прокуратури міста Києва та областей, суди.

Ми вчимо не лише читати закон — ми вчимо розуміти, чому його написали саме так, і що з цим робити далі.

**Які можливості відкриває університет для студентів, що прагнуть не лише отримати диплом, а й побудувати успішну кар'єру?**

Передусім, можливість та вміння мислити. І, чесно кажучи, це найцінніше. Бо диплом — це документ, а мислення — це інструмент на все життя.

**Якою має бути сучасна юридична освіта, щоб відповідати викликам сьогодення?**

Цікаве і складне питання. Сучасна юридична освіта має навчати не лише відповідати на питання, а й формулювати їх. І, що не менш важливо, — не боятися складних відповідей.

Тому що право сьогодні існує вже не в простому світі чорно-білих конструкцій. Воно працює в реальності, де є війна і буде повоєнна відбудова, цифровізація та штучний інтелект, нові етичні дилеми, глобальні виклики, трансформація держави й суспільства. І юрист, який не вміє мислити глибоко та швидко орієнтуватися у запитах, які виникають навіть не щоденно, а щогодинно, в такій реальності дуже швидко стає людиною минулого.

На мою думку, сучасна юридична освіта має бути водночас фундаментальною і живою. Фундаментальною — бо без сильної теоретичної бази немає справжнього професіонала. Юрист не може бути лише «користувачем норм», він має розуміти природу права, логіку правових конструкцій, філософію справедливості, межі державного втручання, цінність людської гідності. Без цього юриспруденція перетворюється на технічну інструкцію. А право — це, все ж таки, значно більше, ніж набір статей.

Водночас юридична освіта має бути живою, мінливою, рухливою — такою, що не відривається від реальних процесів. Вона повинна вчити бачити, як право працює в економіці, у публічному управлінні, у бізнесі, у міжнародних відносинах, у щоденних людських історіях. Студент повинен розуміти, що за кожною нормою стоїть не абстракція, а чийсь рішення, чийсь ризик, чийсь права, а іноді — чийсь життя. Лише тоді з'являється справжня професійна зрілість.

Дуже важливо, щоб сучасна юридична освіта формувала не лише знання, а й стиль мислення. Юрист майбутнього — це людина, яка вміє аналізувати, порівнювати, сумніватися, аргументувати і брати на себе відповідальність за висновки. Він має бути не просто виконавцем, а інтелектуалом, який здатен орієнтуватися в складних системах і знаходити рішення там, де немає готових шаблонів. У час, коли інформації багато, особливо цінним стає не накопичення фактів, а вміння відрізнити головне від другорядного.

Крім того, юридична освіта сьогодні має бути міждисциплінарною. Право більше не може існувати ізольовано. Хороший юрист повинен хоча б частково розуміти економіку, психологію, етику, публічні комунікації, цифрові технології. Тому що сучасні правові конфлікти майже ніколи не є суто «юридичними». Вони завжди про людей, інституції, ресурси, інтереси, вплив, довіру. І що ширше мислить юрист, то сильнішим він стає як професіонал.





Ще один важливий аспект — виховання цінностей. Я переконана, що юридична освіта не може зводитися лише до передачі знань. Вона має формувати правову культуру, внутрішню чесність, повагу до людської гідності, відчуття межі між законом і маніпуляцією законом. Тому що суспільству потрібні не просто дипломовані правники, а люди, які розуміють: право — це не інструмент тиску, а інструмент справедливості. І саме в університеті закладається ця опція.

І ще одна річ, яку я вважаю принциповою: сучасна юридична освіта має навчати молодих людей не боятися масштабу. Не боятися великих тем, складних реформ, відповідальності за зміни. Юрист — це не лише професія про документи й процедури. Це професія про архітектуру держави. Про те, якими будуть правила, за якими житиме суспільство.

Тому для мене сучасна юридична освіта — це освіта, яка поєднує знання і мислення, принципи і практику, професійну строгість і людяність. Вона має готувати не просто фахівця, який знає право, а особистість, яка здатна через право мислити, діяти і змінювати країну.

Вірю, що юридичний інститут КНЕУ саме такий.

**Які навички, окрім знання законів, сьогодні є критично важливими для майбутнього юриста?**

Питання, як мінімум, на невелике наукове дослідження. А якщо коротко: критичне мислення, комунікація і вміння сумніватися. Бо юрист — це не професія про відповіді. Це професія про складні питання.

**Як, на Вашу думку, трансформується юридична професія в сучасному світі?**

Юрист перестає бути «людиною закону» і стає «архітектором рішень». А це значно цікавіше.

**Чи змінюються вимоги до юристів у нових соціальних та економічних реаліях?**

Так. Сьогодні мало знати право — потрібно розуміти людей, процеси і навіть психологію. Інакше ви будете праві, але неефективні.

**Які принципи у праві залишаються незмінними незалежно від часу?**

Є речі в праві, які не змінюються, навіть коли змінюється світ. Це справедливість, гідність і відповідальність.

Справедливість — не абстрактна категорія і не красиве слово для підручників. Це внутрішній орієнтир, компас, який дозволяє юристу не загубитися в складних конструкціях і суперечливих інтересах. Бо закон може і буде змінюватися, але відчуття справедливого і несправедливого — це те, що формує довіру до права.

Гідність — межа, яку право не має права переходити. Я завжди вважаю, що якість правової системи

визначається не тим, наскільки вона сильна, а тим, наскільки вона поважає людину. Якщо в центрі права немає людської гідності — це вже не право, а механізм.

І відповідальність — мабуть, найскладніший принцип. Бо юрист відповідає не лише за правильність формулювань, а за наслідки. За рішення, які впливають на людей, бізнес, державу. Майже завжди — на долі. І саме відповідальність відрізняє професіонала від просто фахівця.

Усе інше справді змінюється: технології, моделі регулювання, навіть самі правові інструменти. Але якщо зберігаються ці три опори — право залишається правом, а не просто системою правил.

Якщо норми можна переписати дуже швидко, то довіру до права — значно складніше. І вона завжди будується саме на цих трьох принципах.

**Юридична професія довгий час вважалася досить суворою та раціональною. Чи легко жінці реалізувати себе у цій сфері?**

Не завжди легко. Але дуже цікаво. Бо жінка приносить у право те, чого йому іноді бракує, — чутливість до деталей і глибину.

**Чи відчуваєте Ви, що жінки сьогодні по-іншому формують юридичну культуру?**

Безумовно, змінюють. Як і все навколо, до чого прикладають руку. І, на мою думку, найважливіша зміна полягає в тому, що вони повертають праву людяність.

Жінки привносять у право дещо інший сенс. Вони частіше ставлять питання: як це рішення вплине на людину, що стоїть за цією нормою, де межа між формально правильним і по-справжньому справедливим? І саме ці питання змінюють якість юридичних рішень.

Йдеться не про «м'якість» у слабкому сенсі. Йдеться про глибину. Про здатність бачити більше, ніж текст норми. Про вміння поєднати логіку і емпатію, структуру і сенс. Бо право, яке не враховує людський вимір, дуже швидко перетворюється на формальність.

Мені здається, що жінки роблять юридичну культуру більш збалансованою. Вони не заперечують раціональність — вони її доповнюють. І в цьому поєднанні народжується більш сучасне, більш етичне та більш життєздатне право. Право майбутнього.

Адже право без людяності — лише інструкція. А право з людяністю — це вже інструмент довіри, діалогу та розвитку суспільства.

Жінки не пом'якшують право, вони роблять його точнішим.

**Чи існує, на Вашу думку, особливий стиль жіночого лідерства в юридичному середовищі?**

Я б сказала, що існує не стільки окремих «жіночий стиль», скільки інша внутрішня логіка лідерства, яку жінки привносять у професійне середовище.

Жіноче лідерство в праві — це не про демонстрацію сили. Це про її точне дозування. Про вміння відчувати момент, коли потрібно бути принциповою, а коли — гнучкою. Це про баланс, який не завжди помітний зовні, але дуже відчутний у результатах.

Мені здається, що жінки-лідерки частіше будують не ієрархії, а середовище. Вони більше працюють із довірою, з атмосферою, з якістю взаємодії. І це не слабкість — це інший рівень управління процесами, більш складний та водночас більш стійкий.

І, можливо, найтонша річ: жіноче лідерство не завжди потребує голосних декларацій. Воно часто проявляється у деталях — у тоні розмови, у здатності почути, у вмінні створити простір, де інші можуть розкриватися і рости. Це лідерство, яке не пригнічує, а підсилює. Жінка-лідер у праві — це не та, яка доводить, що може. Це та, поруч з якою іншим не потрібно нічого доводити. Принаймні, я саме так намагаюся будувати свою співпрацю з колегами.

#### **Чи допомагають у професії такі риси, як інтуїція, емпатія та гнучкість мислення?**

Не просто допомагають — вони стають все більш необхідними. Юридична професія завжди асоціювалася з логікою, структурою, чіткістю. Але, погодьтеся, сьогодні цього вже недостатньо. Тому що сучасне право працює не лише з нормами — воно працює з людьми, з їхніми мотивами, страхами, очікуваннями, інтересами. І саме тут з'являється цінність тих якостей, які раніше недооцінювали.

Інтуїція — це не щось містичне. Це дуже швидко, майже миттєва обробка досвіду і знань. Це здатність відчувати слабе місце аргументу, ще до того, як ти його повністю раціоналізував. У складних переговорах чи правових конфліктах це часто вирішує більше, ніж десятки сторінок тексту.

Емпатія — це про розуміння, яке є чарівним ключем до ефективної комунікації, до сильних переговорних позицій, до рішень, які працюють, а не просто виглядають правильними.

Ну а гнучкість мислення — це взагалі одна з головних компетенцій сучасного юриста. Світ змінюється швидше, ніж встигають змінюватися норми. І той, хто мислить лише в межах шаблонів, дуже швидко втрачає ефективність і успішність. Гнучкість — це здатність бачити альтернативи, будувати нові конструкції, знаходити рішення там, де їх наче немає.

Переконана, що сьогодні сильний юрист — це вже не тільки аналітик, а й тонкий психолог і стратег водночас. І саме поєднання раціонального і інтуїтивного, структурного і чуливого робить його по-справжньому професійним.

#### **Як жінці зберігати жіночність, працюючи у професії, яка потребує великої відповідальності та сили характеру?**

Мені здається, що сьогодні це питання вже звучить інакше, ніж десять чи навіть п'ять років тому. Раніше жінці в праві часто доводилося адаптуватися — бути «жорсткішою», стриманішою, іноді навіть відмовлятися від частини своєї природи, щоб відповідати професійним очікуванням. Але сучасні тенденції змінюють саму логіку: не жінка підлаштовується під професію — професія поступово розширюється, щоб вмістити різні стилі сили.

Сьогодні ми бачимо, що жінки все активніше займають лідерські позиції в юридичній сфері, формують правове поле, впливають на рішення і водночас не втрачають себе. І це дуже важливий зсув.

Жіночність — це ж не про слабкість і не про зовнішні атрибути. Це про внутрішню цілісність. Про здатність залишатися собою навіть у складних переговорах, у відповідальних рішеннях, у ситуаціях, де потрібно бути сильною. Сучасна жінка в праві вже не повинна доводити, що вона «може так само». Вона може інакше — і саме в цьому її перевага.

#### **Чи вважаєте Ви, що сучасна жінка може поєднувати професійний успіх і внутрішню гармонію?**

Так, може. Але, на мою думку, це не про ідеальний баланс, а про чесність із собою.

Сучасна жінка справді має більше можливостей, ніж будь-коли. Вона може будувати кар'єру, впливати, приймати рішення, змінювати середовище. Але разом із цим зростає і внутрішнє навантаження — очікування, темп, відповідальність.

Тому гармонія сьогодні — це не стан «встигати все». Це здатність відчувати, що для тебе є справжнім пріоритетом у конкретний момент. І дозволити собі змінювати ці акценти без почуття провини.

Професійний успіх і внутрішня рівновага не суперечать одне одному. Вони конфліктують лише тоді, коли жінка намагається відповідати чужим сценаріям замість власного. Тому завжди потрібно обирати спочатку себе, а тоді все і всіх інших.

#### **Що допомагає Вам залишатися у ресурсі та знаходити баланс між роботою і особистим життям?**

Якби ж я знала ідеальну відповідь та який він, той баланс... Я не впевнена, що баланс — це щось, що можна одного разу знайти і зафіксувати. Швидше, це мистецтво коригувати курс у русі.

Мій ресурс — це море, тиша, книги. А ще — моменти, коли можна побути поза ролями, просто людиною.

#### **Яку пораду Ви дали б дівчатам, які тільки починають свій шлях у юридичній професії?**

Не поспішайте бути «успішними». Спочатку станьте глибокими. Успіх вас знайде сам. А ще — обирайте себе і ніколи не втрачайте в собі Людину.

#### **Якою Ви бачите роль юридичної освіти у формуванні майбутнього України?**

Юридична освіта сьогодні — це не просто про підготовку фахівців. Це про формування якості держави.

Саме у сучасних правничих школах закладається те, яким буде право в майбутньому: формальним чи справедливим, інструментом впливу чи інструментом захисту. Бо право не виникає саме по собі — його створюють люди. І те, як вони мислять, як розуміють відповідальність, як відчують межу між законом і справедливістю, — усе це формується саме в освітньому середовищі.

Для України це питання особливо важливе. Ми перебуваємо в процесі глибоких трансформацій — державних, правових, ціннісних. І саме юридична освіта може або підтримати ці зміни, або загальмувати їх.

Вона має готувати не лише тих, хто знає закон, а тих, хто здатен його осмислювати, вдосконалювати і, коли потрібно, — змінювати. Тих, хто розуміє, що право — це не лише про правила, а про довіру, відповідальність і гідність.

Мені здається, що роль юридичної освіти сьогодні — це формування нового типу юриста: не лише технічно грамотного, а внутрішньо зрілого. Того, хто здатен мислити масштабно і діяти відповідально.

Резюмуючи, скажу: якість права в країні починається з якості юридичної освіти. А майбутнє держави — з аудиторій, де вчать мислити. Тому гостинно запрошую фахівців майбутнього до аудиторій юридичного інституту КНЕУ.

#### **Часто можна почути думку, що юридична освіта в Україні занадто теоретична. Ви погоджуєтесь із цим чи вважаєте це міфом?**

Я б сказала, що це не зовсім міф — але й не вся правда.

Проблема не в тому, що юридична освіта є теоретичною. Проблема в тому, що теорію іноді подають як щось відірване від життя. Хоча саме сильна теорія робить юриста професіоналом, а не просто виконавцем інструкцій.





Теорія — це не про абстракцію. Це про розуміння логіки права, його принципів, меж і можливостей. Без цього юрист може знати норми, але не розуміти, як вони працюють у складних ситуаціях. А сучасний світ якраз і складається з таких ситуацій, де немає готових відповідей.

Водночас я погоджуюся, що освіта має ставати більш інтегрованою з практикою. Мені здається, важливо змінити сам підхід: не протиставляти теорію і практику, а поєднувати їх. Бо найсильніші юристи — це ті, хто мислить теоретично і діє практично.

**Сьогодні багато молодих юристів орієнтуються більше на швидкий фінансовий результат, ніж на глибину знань. Чи є це викликом для юридичної освіти?**

Так, це виклик. Адже сучасний світ задає швидкий темп і пропонує швидкі винагороди. І це природно, що молоді фахівці хочуть бачити результат своїх зусиль тут і зараз. У цьому немає проблеми як такої. Проблема починається тоді, коли швидкість підміняє глибину.

Юриспруденція — це професія, яка не терпить поверхневості. Можна швидко навчитися працювати з формами, алгоритмами, типовими рішеннями. Але справжня професійність проявляється там, де ці алгоритми вже не працюють. І саме там стає критичною глибина знань, мислення і досвіду.

Для юридичної освіти це означає необхідність дуже делікатного балансу. З одного боку — показувати студентам практичну сторону професії, щоб вони розуміли її реальність. З іншого — формувати довшу перспективу: пояснювати, що стійкий професійний авторитет не будується швидко. Адже швидкий результат можна отримати. Справжню професійну вагу — лише сформувати. А освіта має допомогти молодим юристам це відчувати ще до того, як вони зіткнуться з першими складними рішеннями.

**Чи існує, на Вашу думку, «скляна стеля» для жінок у юридичній науці та академічному середовищі?**

Вона існує. Але вже не така прозора і вже точно не така непорушна, як ще тих же років п'ять-десять тому. Мені здається, сьогодні «скляна стеля» рідко виглядає як відкрите обмеження. Вона набагато тонша: у вигляді очікування, ролей, невидимих правил гри. І саме тому її складніше помітити — але й легше почати руйнувати.

Водночас я бачу дуже чітку тенденцію: жінки в юридичній науці та академічному середовищі дедалі частіше не «долають бар'єри», а просто рухаються далі, змінюючи саму логіку цих

## Найсильніші юристи — це ті, хто мислить теоретично і діє практично

бар'єрів. І це, погодьтеся, значно сильніше. Десь прочитала, що «скляна стеля» має одну слабкість — вона добре тріскається від впевненості та системної роботи.

Але є ще одна важлива річ. Найміцніші обмеження — це не зовнішні. Це ті, які ми іноді погоджуємося прийняти як «норму». І саме з ними сьогодні жінки працюють найбільш тонко і ефективно.

Тому — так, ця «стеля» існує. Але вже давно не визначає межі можливого. І, якщо неможливо пробити «скляну стелю» в моменті, то ми підемо інакшим шляхом і піднімо саму стелю вище. Адже для жінок, зокрема в царині юриспруденції, немає неможливого.

**Якщо бути відвертою: чого сьогодні більше в юридичній сфері — служіння праву чи боротьби за вплив?**

Якщо відверто — боротьби за вплив стало більше. Але це лише підкреслює цінність тих, хто обирає служіння праву.

**Ви є секретарем Піклувальної ради Національної асоціації лобістів України. Що для Вас означає ця роль?**

Для мене це, в першу чергу, про відповідальність за сенси.

Піклувальна рада — це не формальний орган, це не про «почесну участь». Це простір, де формується стратегічне бачення розвитку інституту лобіювання в Україні. І моя роль як секретаря — не лише організаційна. Це про забезпечення якості діалогу, фіксацію ідей, їх трансформацію у рішення.

**Яку роль відіграє Піклувальна рада у діяльності НАЛУ?**

Якщо говорити образно, то Піклувальна рада — це інтелектуальне ядро Асоціації. Я б назвала її «мозковим центром».

Це консультативно-дорадчий орган, який забезпечує інтелектуальну, експертну і репутаційну підтримку діяльності Асоціації. Але за цим формуванням стоїть значно більше. Йдеться про формування ідеології цивілізованого лобіювання в Україні — прозорого, етичного і професійного.

**Які ключові завдання стоять перед Піклувальною радою?**

Якщо узагальнити, то це три рівні впливу. Перший — стратегічний. Це формування бачення

розвитку інституту лобіювання в Україні. Другий — експертний. Ми беремо участь у підготовці законодавчих ініціатив, зокрема щодо регулювання лобізму, формуємо правові позиції і рекомендації для органів державної влади. І третій — ціннісний. Це утвердження стандартів професії: прозорості, етичності, відповідальності.

**Чи можна говорити, що Піклувальна рада впливає на державну політику?**

Так, але важливо правильно зрозуміти характер цього впливу. Це не про прямі рішення. Це про формування середовища, в якому ці рішення стають більш зваженими, професійними і системними. Ми працюємо на рівні ідей, підходів, стандартів. А саме вони з часом трансформуються у політику.

**Які основні напрями роботи Піклувальної ради сьогодні є пріоритетними?**

Є кілька ключових напрямів. По-перше, нормотворча та експертна діяльність — участь у підготовці законодавства, зокрема щодо лобіювання. По-друге, науково-методична робота — інтеграція академічної спільноти у процес формування державної політики і розвиток міждисциплінарних досліджень. По-третє, інституційний розвиток самого лобізму як легітимного інструменту впливу на державні рішення. І, безумовно, підтримка державних реформ — через експертний супровід і впровадження міжнародних практик.

**Склад Піклувальної ради об'єднує дуже різних фахівців. Наскільки це важливо?**

Це принципово. До складу входять провідні науковці, юристи, управлінці, представники різних сфер — і саме ця міждисциплінарність дає якість. Складні державні рішення ніколи не бувають суто «юридичними». Вони завжди про баланс інтересів, про економіку, про суспільство, про політику. І саме тому Піклувальна рада — це не про одну експертизу. Це про поєднання різних опцій.

**Яка роль лобізму в сучасній Україні?**

Переконана, що лобізм — це не проблема. Проблема — це його відсутність у цивілізованій формі. У будь-якій демократичній державі інтереси мають бути представлені. Питання лише в тому — як саме.

Прозоре, етичне, професійне лобіювання — це інструмент балансу між державою, бізнесом та суспільством. І саме таку модель ми намагаємося формувати.

Українська артистка,  
громадська і політична  
діячка

# Оксана Білозір

## Весна — це завжди про оновлення. Що для Вас означає весна?

Весна для мене — це не просто пора року. Це великий акт народження. Це краса, яка оживає буквально на очах. Але найголовніше — це внутрішнє пробудження.

Я завжди проводжу паралель між весною і жінкою. Бо місія жінки на землі — давати життя. Вона започатковує його, виношує, народжує та супроводжує любов'ю. Весна — це та сама енергія зародження, це той момент, коли світ знову обирає жити.

І я не відчуваю весну як щось окреме від себе. Я зі своїми мріями, думками, настроєм — частина загального природного процесу. Коли приходить весна, я завжди окрилена. Навіть якщо навколо складні обставини. Бо я знаю: процес оновлення сильніший за будь-які труднощі. І разом із природою народжується нова версія мене — глибша, спокійніша, усвідомленіша.

## Ви багато років на сцені й у публічному просторі. Як змінювалося Ваше відчуття жіночності?

Я не можу сказати, що воно різко змінювалося. Я все життя в ролі жінки. Але з роками жіночність стає глибшою. У молодості вона більше про емоції, про яскравість, про доведення. З досвідом вона стає про прийняття.

- Творчість для мене — це енергія.
- Це харизма. Це потік. У мене бувають періоди бурхливого піднесення, бувають періоди внутрішнього мовчання. І це нормально.
- Бо творчість — це живий організм

Коли є мета, конкретна і чітка, вмикається внутрішній двигун.

Я починаю себе доповнювати, вчитися, розширювати горизонти. І це дуже жіночий процес — наповнення.

Завжди кажу, що я схожа на квітку. Її не можна обпалювати сонцем, не можна постійно вимагати

результату. Її треба підливати. Любов'ю. Турботою. Тоді вона розквітає сама. І тоді світиться.

## Ви були причетні до формування закону про рівні права чоловіків і жінок. Як Ви бачите формулу «він — вона» сьогодні?

Мені дуже подобається проста формула: він — сильний, вона — важлива. Ми часто намагаємося довести, що можемо більше, краще, швидше. Але питання не в конкуренції. Питання в доповненні.

Сьогоднішня війна дуже чітко розставила акценти. Чоловіки виконують свою історичну місію — вони захищають. А тил? Тил тримається на жінках. На милосерді, на відповідальності, на здатності підтримувати життя навіть у найтемніші часи.

- Я завжди казала: країні потрібні якісні люди. Не важливо — чоловік чи жінка. Важливо — внутрішня зрілість та відповідальність

## Якою була Оксана Білозір у 20 років?

Мені не вистачало амбіцій. Я росла в дуже складній системі координат.

Мій батько був політичним в'язнем, це формувало певну обережність.

Я жила з внутрішнім відчуттям, що не можна зайвого сказати, що треба бути стриманою, непомітною. Багато дверей для мене були зачинені. Я не могла просто прийти й отримати те, що хочу. Усе відбувалося всупереч обставинам.

Але сьогодні я вдячна цьому шляху. Бо саме він сформував мою волю. У 20 років вона ще тільки прокидалася. Зараз я знаю: усе, що в мене є, — це результат наполегливості й віри.

## У чому сила жінки — у м'якості чи в сильному характері?

Сила жінки — у мудрості. Не в агресії. Не в показній незалежності. Ми всі взаємозалежні. Ми не живемо окремо від світу. Але мудрість дозволяє жінці бути сильною й водночас зберігати простір.





Я завжди раджу поставити собі просте питання: яка я собі подobaюся? Напружена, зла, з намаганням щось довести? Чи спокійна, глибока, виважена? Ось у цій відповіді і є баланс.

#### **Чи була у Вашій долі любов, яка стала точкою зростання?**

Так. Любов завжди є точкою зростання. У моєму житті було двоє чоловіків, яких я безмежно любила. І я вдячна за цей досвід. Але я зрозуміла важливу річ — не можна розчинятися в людині.

Коли жінка повністю віддає себе, вона може перейти в стан добровільної жертви. А це неправильно.

Стосунки — це партнерство. Іноді потрібно запалювати іскру, робити маленькі провокації з любов'ю, щоб почуття не застигли. Бо коли стосунки застигли — вони вмирають. Життя — це рух. І стосунки теж мають рухатися.

#### **Чи є зараз у Вашому житті кохання?**

Наразі ні. Але я вмю любити. І я знаю, що можу зробити людину щасливою.

Я відкрила для себе, що кожна людина має право на свій вибір. Жити в парі чи самотійно. Мати дітей чи ні. Людина народжена для щастя — і це головна істина.

Коли я приймала складні рішення в особистому житті, я керувалася однією тезою: кожен має право бути щасливим. І я також маю це право.

#### **Що для Вас означає гармонія між публічністю та особистим життям?**

Публічного й особистого життя окремо не існує. Це одне життя — просто різний масштаб видимості. Я — лише ниточка в українському рушнику нашої спільної долі. І в певний період часу моя ниточка вишила свої квіти. Але це все — частина одного полотна.

#### **Чи є у Вас особисті ритуали?**

Я люблю ставати босими ногами на першу траву. Люблю обіймати дерево. Люблю запалити свічку. Не для очищення. А щоб був вогник. Маленький вогник у хаті й маленький вогник у душі. Я людина природи. І саме в природі я відновлююся.

#### **Яке завдання жінки сьогодні в Україні?**

Я б сказала — навести порядок. Чоловік — воїн, здобувач. Він звільнить країну. А жінка має її відбудувати — через відповідальність, через системність, через любов.

Жіноча філософія — це про збереження життя. І сьогодні це особливо важливо.

#### **Які три головні поради можете дати жінкам?**

Бути впевненими в собі й у своїх рішеннях. Об'єднуватися, створювати навколо себе сильне середовище. Залишатися глибокими духовними особистостями.

Життя одне. І його потрібно прожити якісно та щасливо.



**Я люблю ставати босими ногами на першу траву. Люблю обіймати дерево. Люблю запалити свічку. Не для очищення. А щоб був вогник. Маленький вогник у хаті й маленький вогник у душі. Я людина природи. І саме в природі я відновлююся** ● ● ● ● ● ●

# Ірина Смітюх

## **Пані Ірино, що стало для Вас точкою входу в адвокатуру — розрахунок чи покликання?**

Точно не розрахунок. На момент, коли я отримала свідоцтво про право на заняття адвокатською діяльністю, вже більше десяти років, з перервами на народження двох дітей, працювала на велике державне підприємство, де представляла інтереси компанії в судах, мала стабільну конкурентну зарплату, оплачувані відпустки та соціальний пакет. Але поступово працювати там мені стало не цікаво, я не бачила перспектив розвитку, тому вирішила змінити сферу діяльності — наступним місцем роботи стало адвокатське об'єднання.

Отже, моя мотивація для переходу в адвокатуру — цікавість та бажання розвиватися як професіонал.

## **Коли Ви вперше відчули, що Вам довіряють не просто справу, а людську долю?**

Це сталося, коли я взялася за першу сімейну справу. Представництво інтересів юридичних осіб, навіть у багатомільйонних спорах, не дає такого відчуття морального тиску та особистої відповідальності перед клієнтом, адже у господарських справах вирішальне значення мають докази. А от в сімейних — дуже важливо правильно довести позицію клієнта перед судом, бо за кожним документом — чиясь доля.

## **Чи траплялась ситуація, яка змінила Ваше ставлення до професії адвоката?**

У мене завжди було поважне ставлення до цієї професії. Але особисто для себе я зрозуміла, що я там, де потрібно, — після першої перемоги в суді у якості вже адвоката.

## **Сімейні спори — це завжди про емоції. Вам вдається зберігати баланс між законом і людськими почуттями?**

Всі ми люди, стримати емоції буває важко. Втім, адвокат завжди має керуватися законом, адже коли ти перебуваєш під впливом емоцій, можеш не бачити всієї об'єктивної картини справи, зробити поспішні й неправильні висновки, що потім може зашкодити не тільки клієнту.

## **Чи буває, що у сімейних справах Ви більше психолог, ніж адвокат?**

Адвокатам часто доводиться виступати в якості психолога. Проте, одна справа, коли клієнт — людина психічно врівноважена, поважає особисті кордони, а інша — коли клієнт починає виливати на адвоката весь негатив та злість, які у нього накопичились щодо іншої сторони спору. Таке потрібно зупиняти.

У мене (мабуть, як і в більшості адвокатів) були такі випадки на початку кар'єри, коли мені могли дзвонити вдень і вночі, тому що клієнту щось наснилось чи здалось. Зараз я максимально ввічлива та уважна, але намагаюсь не дозволяти клієнтам затягувати себе в їх особисті «розбірки».

## **Яка справа залишила у Вас найглибший емоційний слід?**

Це, мабуть, справа про позбавлення батьківських прав. Взагалі, це дуже складна категорія справ, тому що в будь-якому випадку, незалежно від того, кого ти представляєш, ти не отримуєш задоволення від перемоги.

## **Чим відрізняється захист бізнесу від захисту людини у сімейному спорі?**

Захист бізнесу — це про докази, про розрахунок та стратегію, там немає місця емоціям. Справи про захист приватної власності — одні із найбільш цікавих та складних, на мою думку.

## **Яку помилку підприємці найчастіше допускають при зверненні до адвоката?**

Велика помилка, якщо клієнти не вводять адвоката у всі деталі справи. Особливо часто це трапляється, коли на підприємстві є свої юристи, — вони можуть не надати всі документи, бо вважають їх не потрібними у даній справі, а потім в суді адвокат раптом дізнається про раніше не відомі обставини.

## **Складніше захищати компанію чи конкретну людину?**

Всі залежить від справи. Якщо говорити об'єктивно з професійної точки зору, то господарські справи зазвичай складніші та передбачають більший обсяг роботи. Беручи до уваги емоційну



Представництво інтересів юридичних осіб, навіть у багатомільйонних спорах, не дає такого відчуття морального тиску та особистої відповідальності перед клієнтом, адже у господарських справах вирішальне значення мають докази. А от в сімейних – дуже важливо правильно довести позицію клієнта перед судом, бо за кожним документом – чиясь доля



складову, слід зауважити, що у господарських справах зазвичай сторони та їх представники — врівноважені й професійні люди, які відносяться один до одного з повагою.

**Чи відчуваєте Ви, що жінці в адвокатурі потрібно доводити більше, ніж чоловікам?**

На жаль, в Україні у багатьох сферах діяльності така тенденція поки прослідковується. На мою думку, справа не конкретно в адвокатурі чи юридичній спільноті. До речі, в адвокатурі це навіть менше відчувається, ніж у інших сферах життя.

**Чи допомагає жіноча інтуїція у складних переговорах?**

Думаю, так, адже передчуття, вміння розуміти та відчувати іншу сторону не бувають зайвими.

**Що для Вас означає бути сильною жінкою-юристом?**

Для мене це баланс — між професійною діяльністю та особистим життям.

**Як Вам вдається відновлюватися після складних справ?**

Якщо в результаті перемога на нашій стороні, то дуже швидко забуваєш про всі труднощі, що виникли під час роботи, а якщо ні — це ще один привід подумати та працювати далі наполегливіше.

**Що Вас надихає поза роботою?**

Моя сім'я, час, проведений із дітьми, які так непомітно вирости, а також наш пес Тайсон. Саме такі прості моменти допомагають переключитися і відновити внутрішній баланс.

**Продовжіть фразу: «Я стала адвокатом, щоб...»**

Я стала адвокатом, щоб, як би це не звучало банально, захищати права людини, бути корисною суспільству. Знаю, що допомогти всім не можливо, але допомогою одній окремій людині ми впливаємо на її долю та на суспільство в цілому. Ми не можемо змінити всю систему одразу, але можемо виграти конкретну справу, яка поверне конкретній людині віру в закон.



Приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу, доктор філософських наук, доцент кафедри теорії та історії держави і права Навчально-наукового інституту права та політології УДУ імені Михайла Драгоманова

# Наталія Манойло

**Пані Наталіє, Ви реалізована у серйозній юридичній професії. Коли у Вашому житті з'явився поезія і як вона стала книгою?**

Література, музика, мистецтво — це частина душі народу. Через музику та поезію ми відчуваємо та пізнаємо, сприймаємо та чуємо, радіємо та згадуємо. Поезія з дитячих років присутня у моєму житті. А власна книга народилась у найскладнішу зиму в історії України — як нагадування про те, що навіть у найтемніші часи можливо відчути красу і силу любові, яка не залежить від статусу та професії. Цей збірник — моя спроба прокласти місток між минулим та майбутнім, передати емоційний заряд натхнення та роздумів.

**Що було внутрішнім імпульсом для написання книги?**

Боротьба між почуттям боргу та почуттям любові, особисті переживання та глибинні пошуки сенсів.

**Чому саме любов стала центральною темою Вашої творчості?**

Кожна людина хоч раз у житті замислюється над питанням — що таке любов? Це не одразу можливо зрозуміти, але це можливо відчути. Спочатку тебе охоплюють емоції, а потім почуття, з якими ти нічого не зможеш зробити. З часом вони стають сильнішими за тебе у мільйон разів, тому й кажуть, що любов — це найвища сила, яка може бути одночасно і благом, і прокляттям. Це, дійсно, центральна тема у моїй творчості — як спроба розібратися та знайти катарсис. Це моя філософія.

**Ваша книга – про особистий досвід чи про спостереження за життям і людьми?**

Ця книга — про мій особистий досвід, який свідчить, що до кохання потрібно ставитись обережно, інакше біль знищить не тільки твоє серце, а й опалить душу.

**Чи пам'ятаєте момент, коли зрозуміли: «Я готова поділитися цим зі світом»?**

Дякую за цікаве питання. У 2025 році відзначали ювілейний рік у Римі, в цей час відкриваються Святі ворота у чотирьох базиліках, зокрема і у Соборі святого Петра, — унікальна та визначна подія. Мені

пощастило, 28 червня 2025 року я опинилась у місті Ватикан, напередодні свята Петра і Павла, серед паломників з України, у серці християнського світу. Саме там я усвідомила: мені є що сказати.

Так, всі розуміють, що життя швидкоплинне, але книга є тим сакральним інструментом, який зберігає пам'ять і надає можливість автору поділитися своїм світом, передати власне натхнення.

Моя книга була зіткана з різних мов, але тільки мова любові була, є і буде тією мовою, яку мільйони людей на усій планеті тисячу років відчувають серцем — це головний меседж.

**Чим для Вас є любов сьогодні — почуттям, вибором, станом чи філософією?**

Для мене це почуття, які є одночасно і вибором, і станом, і філософією. Але це завжди про дію. Любов — це дія душі.

**Лірична героїня Ваших віршів – це жінка, яка любить, чи жінка, яка пізнала себе?**

Жінка пізнає себе усе життя, але через любов — більше, ніж через будь-що інше. Мої вірші — про життя, в якому присутні любов, розчарування, біль, сумніви, але завжди є надія, яка тримає.

**Наскільки важливо сучасній жінці говорити про почуття відкрито?**

Важливо не замикатись у собі, не звинувачувати обставини. Говорити відкрито чи для обмеженого кола осіб — кожна жінка вирішує на власний розсуд.

**Ви — жінка сили і масштабу. Як вдається писати про ніжність?**

З цього приводу наведу власний афоризм: на долю сподівається випадок, на дію покладається любов.

Писати вірші, афоризми, прозу — це все про дію інтелектуального характеру, яка веде до розширення та масштабування. На мій погляд, це про силу жінки, якій апіорі властива жіночість. Це не легко, але складніше не писати.

**Чи допомагає творчість зберігати жіночість у світі відповідальності та рішень?**





У світі відповідальності та рішень творчість є м'якою силою, яка не тільки допомагає, але задовольняє потребу у самовираженні. Наразі соціальні мережі досить активно демонструють гламурну жіночість, але справжня аніма — це про красу душі.

*Бувають жінки, як ріки, ті, що впадають в море,  
Води яких долають виклики і простори.  
Бувають моря, як ріки, що обміліли згодом,  
Не виникають хвилі, стійка вода у болотах.  
Як же, куди подітись річці, яка впадає,  
Щоб не розмим берег той, що потік тримає...*

**Як відреагували близькі та колеги на Вашу книгу?**

Спочатку було велике здивування — чому саме про любов, а не про нотаріат чи науку. Але згодом це прийняли як мій прояв і частину філософського світогляду.

**А які зміни Ви відчували у собі завдяки творчості?**

Мене сильно змінило почуття любові, а книга — це вже моє післяслово.

**Який вірш із книги є найбільш особистим для Вас?**

*Ти пробач мені мої сумніви  
Тугою, що струною натягнуті  
Розмалюю щастя нам буднями  
Щоб вихідні ніколи не плакали*

**Що Ви хочете, щоб жінка відчула, закривши останню сторінку?**

Хочу, щоб кожна відчула красу і почула силу слова.

«Я чекав на тебе тисячу життів»  
«Ти — моє світло»  
«Ти — найбільш затишне місце на землі»  
«Я буду з тобою на всі життя»  
«Ти — Долі моєї дихання»

**Якщо б Ваша книга була посланням — яким було б її головне речення?**

Тільки любов завжди вірить, надіється та все зносить, бо саме вона і є основою всього суцього...



Моя книга була зіткана з різних мов, але тільки мова любові була, є і буде тією мовою, яку мільйони людей на усій планеті тисячу віків відчувають серцем — це головний меседж



# Ірена Матейко

**Розпочнімо із непростого для Вас 2017-го року. Чому це був переломний період і як Ви проживали той час?**

Так, 2017 рік був дуже непростим і дуже переломним, адже приніс велику втрату: несподівано помер мій чоловік, який ніколи не хворів, був спортсменом і завжди мав хороше самопочуття. Це було для мене величезним потрясінням, надзвичайно складним періодом життя, який дуже мене змінив.

Втрата близької людини — величезне горе, коли ти не просто залишаєшся наодинці, без підтримки, а ще й треба піклуватися про маленьких дітей. Дякую батькам, подругам, близьким людям, які на той час допомогли мені прожити усі стадії горя, допомагали, були поруч.

**Чи був момент, коли Ви відчули, що потрібно починати життя заново, шукати сили для цього?**

Спершу довелось вирішувати усі проблеми і ситуації, долаючи саму себе, із останніх сил, «на автоматі». І це тривало декілька років. Як результат – втрата сну, емоційне вигорання, підвищення тривожності, яка вже переходила в депресивний стан. Я шукала порятунку, підтримку, знаходила в інтернеті психологічні консультації, рекомендації... Але мені нічого не підходило, могло допомогти лише на короткий термін, а потім знову мій стан значно гіршав.

А потім я випадково побачила відео, де гарна жінка в будинку готує сніданок і дуже цікаво розповідає про свого чоловіка. Ним був Андрій Андрійович Дуйко, засновник відомої езотеричної школи «Кайлас». Дізналася, що цій школі вже більше десяти років, прослухала вебінар. Замовила курс. І після цього навіть сама себе не впізнала. Все почало змінюватися.

**Це був початок Вашого духовного шляху — чи раніше Ви практикували подібне, мали потяг до містичного, потаємного?**

Так, я і раніше знаходила якісь тренінги, семінари, але вони мені не давали жодного результату, не приносили душевного спокою. Я багато вивчала самостійно, читала літературу, але не розуміла

це на тому рівні, як змогла під час навчання у школі Андрія Андрійовича.

**Чим стала для Вас езотерика, коли Ви прийшли в школу, і що змінилось зараз?**

Це було відчуття очищення. Розуміння, що езотерика — всюди та змінює все.

Після такого усвідомлення почали з'являтися потрібні люди на шляху, можливість заробітку тощо. І для цього не потрібно місяцями читати мантри, а слід лише знати короткі особисті практики, які дійсно дають результат, по суті, з першого дня, коли ти починаєш їх робити.

Це дійсно дуже велика дисципліна — саме дисципліна, це дуже важливо. Наприклад, коли я прийшла в школу, моя вага була 69 кг, а зараз 52 кг. Це все завдяки школі. Кожен отримує свободу обирати, що потрібно саме йому. Багато з моїх знайомих вийшли заміж, знайшли себе, поміняли оточення.

Звісно, життя не буває ідеальним. Але тепер я знаю, що робити, якщо з'являється якась неприємність, як боротися з хворобою, як далі з цим працювати.

**Що Вас найбільше вражало на початку роботи над собою за методикою школи?**

До мого приходу в школу накопичилось дуже багато проблем, рішення ким я не могла знайти. Після того, як я почала працювати за методами, із кожною ситуацією, я змогла своє життя буквально розщепити на атоми, розібратися у причинах невдач, і у мене з'явилося чітке розуміння, що я хочу, куди я маю рухатись, до чого прагнути. Почали вирішуватися проблеми, які не вирішувалися роками. І саме життя стало більш яскравим, насиченим.

В якийсь момент я зрозуміла, що можу і хочу допомагати не лише собі, а й іншим людям.

**А кому зараз хочеться допомагати найбільше?**

У мене в планах — великий проєкт допомоги тим, хто втратив віру в себе, у кого бувають панічні атаки, значна тривожність, великі страхи, проблеми у стосунках, втрата віри у себе. Хочу бути корисною, надавати консультації, як подолати цей етап





у житті, як знайти своє щастя. Саме такий курс зараз готую до відкриття.

#### **Із якими запитами найчастіше приходять до Вас жінки?**

Фінансові питання, кохання, стосунки. Наприклад, не можуть вийти заміж. Або проблеми із відкриттям бізнесу.

У мене є подруга, яка спершу була мою клієнткою, талановита художниця, але не знала, як себе показати. А зараз її запрошують на виставки до країн Європейського Союзу, Кіпру, її картини купують, вона самореалізована.

Для будь-яких життєвих ситуацій є алгоритми, є формули для вирішення, легко, за мінімум часу. Головне – чітко визначити напрям і діяти.

#### **Якщо, наприклад, людина – скептик, не вірить у такі методи, їй не допоможе?**

До нас багато людей приходять скептиками, а виходять зі здивуванням, як взагалі таке могло відбутися. Тому пробувати варто.

#### **Що для Вас означає бути сильною жінкою?**

Вміти долати життєві перешкоди, вміти падати і підніматися, не шкодувати про те, що сталося.

Я відчуваю себе сильною жінкою, адже зараз маю здатність самостійно повністю себе забезпечувати, сама приймати рішення, не погоджуватись на менше, знаючи, на що я заслуговую. Звісно, дуже часто буваю втомленою, іноді навіть емоційно холодною, вразливою, але все одно рухаюсь далі. І не припиняю роботу над собою. А ще я ніколи не порівнюю себе з іншими, до всіх ставлюся з повагою. Вважаю, що для відчуття сили важливими є самодисципліна, самовдосконалення, цілеспрямованість.

#### **Як змінилось Ваше ставлення до самої себе?**

Я стала щасливою жінкою. А щастя у нас знаходиться в душі. Щаслива людина може все! А от щоб навчитися відчувати це щастя – потрібно працювати над собою. Просто сказати «Я щаслива» не достатньо. Можна сказати, що щастя приходить до людини через терпіння.

Навіть ті люди, які критикують мене, бажають неприємностей, навіть вони, роблять мене щасливою, тому що я знаю, як використати це для покращення свого благополуччя, як духовного, морального та матеріального.

#### **Щаслива людина — яка вона?**

Щаслива людина — та, яка відчуває щастя і в моменти радості, і під час неприємностей. Усе приймає, мислить певним чином: сьогодні сталося так, а завтра буде по-іншому, ця ситуація має рішення, все змінюється. Езотерика править світом.

#### **Що на сьогоднішній день робить Вас щасливою, окрім езотерики?**

Я обожнюю своїх дітей, радію їх успіхам, відчуваю величезне задоволення, коли роблю щось для них. Мене надихає все, що я створюю, усі мої проекти, мій бізнес. Прагну, щоб мої діти, а також їх діти, в майбутньому насолоджувалися, раділи життю. Це дає мені енергію для того, щоб працювати, заробляти, знайомитися з новими людьми, багато подорожувати.

#### **Продовжіть фразу: «Я пройшла цей шлях для того, щоб...»**

Щоб змінитися духовно, внутрішньо, щоб змінити своє життя.

#### **Яка Ваша місія?**

Хочу принести користь людям і світу, поділитися своїми знаннями, зокрема, духовними. Хочу, щоб якомога більше людей було щасливими. Це змінить світ на краще.



**У мене в планах – великий проєкт допомоги тим, хто втратив віру в себе, у кого бувають панічні атаки, значна тривожність, великі страхи, проблеми у стосунках, втрата віри у себе. Хочу бути корисною, надавати консультації, як подолати цей етап у житті, як знайти своє щастя**

Адвокат,  
доктор філософії в галузі  
права

# Діана Тімуш

## Коли Ви вперше відчули, що Вам довіряють чужу долю?

Мабуть, це відчуття зародилося ще під час роботи в судовій системі. Починаючи з посади судового розпорядника, я бачила процес з найнижчого рівня — живий, напружений, людський. Тут усе не було теоретично: кожен документ, кожна дія впливали на людей, їхні справи, іноді на долі.

Згодом, працюючи помічником судді, я вже займалася аналітикою, підготовкою проектів рішень, дослідженням судової практики. І саме тоді я вперше усвідомила: судові рішення — це не просто текст на папері. Це фінал багаторічної історії конкретної людини або організації. Кожна кома, кожне формулювання може мати величезні наслідки.

Але повне і глибоке відчуття відповідальності прийшло вже в адвокатурі. Коли клієнт уперше сказав: «Я вам довіряю», — це була передача мені права говорити від його імені, формувати правову позицію та обирати стратегію захисту. Це величезний кредит довіри. З цього моменту вже не можна дозволити собі поверхневості чи поспіху.

Саме тоді я зрозуміла, що адвокат — це не лише професія, а співвідповідальність за чужу долю, де навіть маленьке рішення може мати значний вплив на життя людини. І від цього усвідомлення з'являється не страх, а величезна мотивація працювати максимально професійно та чесно.

## З якою проблемою люди приходять до адвоката найпізніше, коли вже майже запізно?

Найчастіше — з проблемами, які довго ігнорували. У сфері податкових спорів це виглядає так: бізнес отримує запит, акт перевірки, але вирішує «почекати», сподіваючись, що ситуація сама вирішиться. Але податкове право — це сфера чітких строків та процедур. Неподана вчасно відповідь, неоскаржене рішення, пропущений адміністративний етап — і можливості для захисту різко звужуються. Те, що могло бути вирішено швидко й ефективно, перетворюється на довгий процес із високими ризиками.

У сімейних та корпоративних конфліктах проблема виглядає інакше. Люди роками не врегульовують питання власності, часток, правового режиму майна або внутрішніх домовленостей у бізнесі.

Вони спираються на довіру, живуть у спокої, покладаючись на усні домовленості. Але коли довіра руйнується або виникає конфлікт, виявляється, що правова конструкція нестійка, і будь-яке рішення потребує виправлення помилок минулого.

Проблема, як правило, не в самому конфлікті, а в тому, що до адвоката звертаються після ряду необачних рішень. Втрачені строки, непідтвержені домовленості, відсутність документів — усе це ускладнює роботу і обмежує варіанти для клієнта.

Моя порада: навіть якщо ситуація здається «не критичною», краще звернутися до адвоката на ранньому етапі. Стратегічна консультація може запобігти рокам помилок і втрат ресурсів, які потім буде дуже важко відновити.

## Яку фразу клієнта Ви чуєте найчастіше на першій консультації?

Важко відповісти. В основному постає питання, чи можна щось виправити або змінити у вже існуючих ситуаціях.

Це питання не стільки про право, скільки про людський страх, бо людина боїться, що її ситуація вже безнадійна. На моє переконання, завдання адвоката — повернути раціональність у поле розмови.

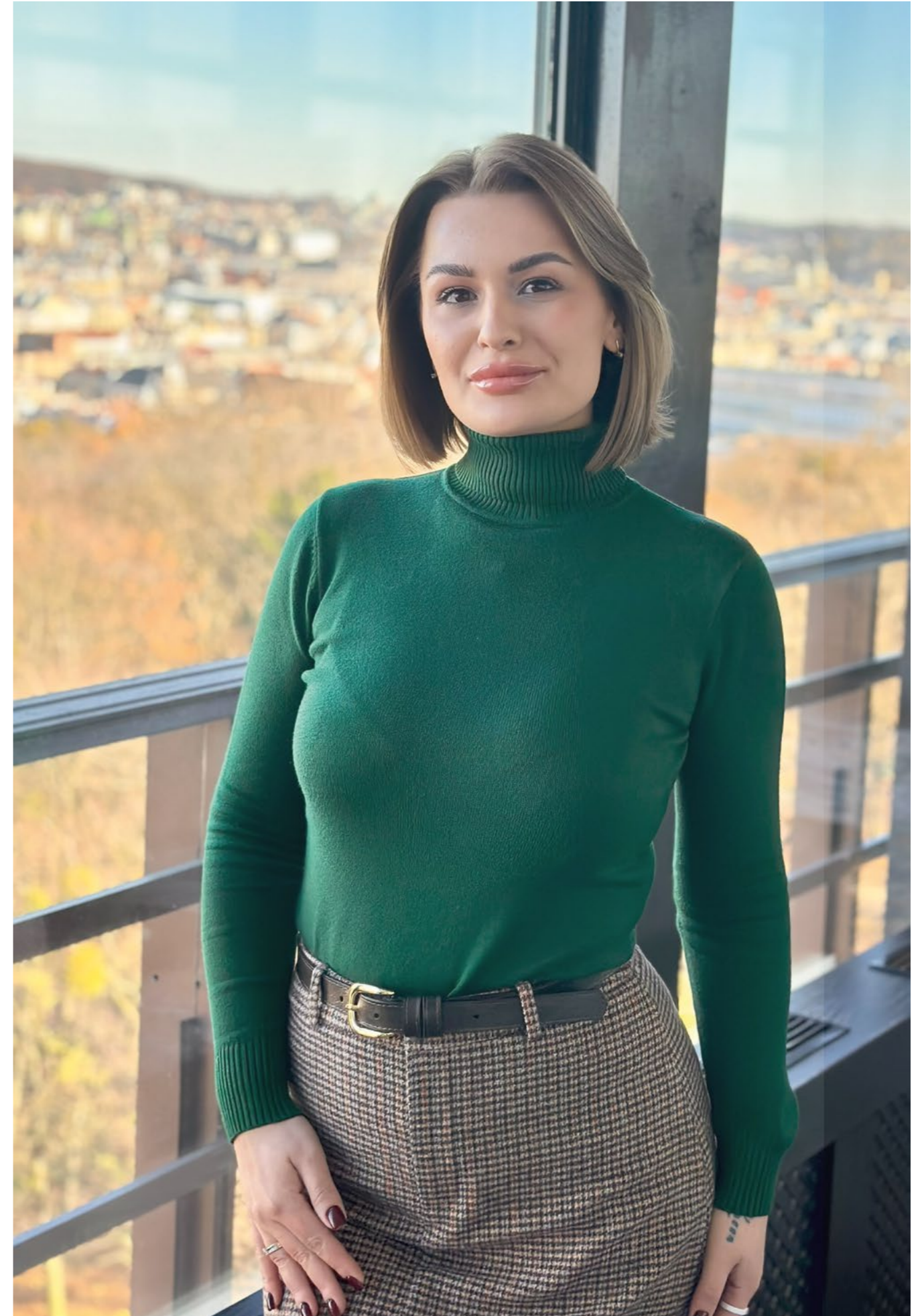
Я завжди намагаюсь пояснити клієнтам, що право — це система варіантів. Навіть якщо були помилки, завжди потрібно аналізувати наслідки, а не емоції.

Мій досвід роботи в державних органах допомагає мені прогнозувати, як мислить інша сторона, які аргументи будуть прийняті, а які — ні. І саме це часто змінює перспективу справи.

## Чи можете розповісти про справу, про яку Ви ще довго думали поза роботою?

Одна зі справ, яка надовго залишилася у моїй пам'яті, була типовим прикладом дисбалансу між буквою закону та його суттю.

Формально все виглядало бездоганно: документи, процедури, строки. На перший погляд — жодних порушень закону. Але по суті це рішення створювало явну несправедливість для однієї зі



## Бути адвокатом – це не лише вміти вигравати справи. Це ще й захищати клієнта від нього самого, коли емоції загрожують його інтересам

сторін. Саме той рідкісний випадок, коли коректне застосування норми закону приводить до результату, що йде всупереч інтересам людини або бізнесу.

Тоді я глибоко занурилася у судову практику: аналізувала, як різні судді тлумачать одну й ту саму норму, які підходи до системного та телеологічного тлумачення використовуються, як вони впливають на баланс інтересів. Цей процес був не просто роботою — це був інтелектуальний виклик, який вимагав поєднати аналіз права, логіку та практичну оцінку наслідків для клієнта.

Мій власний досвід дозволяє мені виходити за межі буквального прочитання норми і будувати аргументацію, що враховує системний контекст, мету закону і практичні наслідки для людей.

Після цієї справи я ще довго думала про те, як тонко право балансує між формою та змістом, і як важливо, щоб адвокат вміло працював із цим балансом. Ця справа стала для мене нагадуванням: професія адвоката — це не лише застосування норм, а й мистецтво відстоювати справедливість у межах системи.

### Чи буває, що закон і справедливість — це різні речі?

Однозначно — так, і, на мій великий жаль, це одна з найглибших дилем адвокатської професії.

Закон — це не абсолютна категорія. Він формується як результат компромісів, політичних процесів, історичного розвитку та суспільних потреб. Це структура правил, яка регулює поведінку, але не завжди відображає моральну чи етичну оцінку конкретної ситуації.

Справедливість — це більш ціннісна, індивідуальна категорія. Вона залежить від суспільних норм, особистих переконань та уявлень про «правильно» і «неправильно». І, як би парадоксально це не звучало, саме через це закон і справедливість іноді не збігаються.

Адвокат не може діяти поза законом. І наша задача — знайти в межах правової системи ті механізми, які дозволять максимально наблизити результат до справедливості.

Це може бути: правильна правова кваліфікація справи; вибір способу захисту або стратегії оскарження; послідовне планування дій у часі, щоб отримати оптимальний результат.

Іноді ці дії не змінять букви закону, але вони здатні вплинути на практичний результат, наблизити його до того, що ми називаємо справедливістю.

- Мені б дуже хотілося, щоб закон і справедливість у нашій країні ставали одним цілим, а професія адвоката — не лише інструментом боротьби за права, а й мостом між нормою та моральним сенсом рішення

### Яке рішення у професії було для Вас найскладнішим?

Найскладнішим рішенням для мене стало залишити державну службу після понад 8 років роботи.

Державна система дає стабільність, чітку структуру, передбачуваність процесів і відчуття захищеності. Водночас, вона обмежує свободу впливу: ти працюєш у межах правил, процедур і колективних рішень, а твоє особисте бачення далеко не завжди можна реалізувати.

В адвокатурі ситуація кардинально інша. Тут немає колективної «подушки безпеки»: відповідальність — повністю персональна. Ти не можеш сховатися за посадою, інституцією чи формальними правилами. Кожне рішення, кожен крок у справі — твоя особиста відповідальність.

Це був непростий крок, бо я була дуже віддана державній службі, робота давала відчуття сенсу і значущості. Приймати рішення про відхід означало залишити комфортну зону і ризикнути невідомим, навіть якщо ти впевнена у власних здібностях.

Але саме цей крок відкрив для мене нові горизонти. Він дав можливість повністю реалізувати свій досвід — і практичний, і науковий. Мій науковий ступінь доктора філософії в галузі права став інструментом аналітики та стратегії у реальних справах.

Чи сумую я? Так, адже державна служба — це велика частина мого життя, мій фундамент.

Чи жалкую я? Відверто — ні. Бо вихід із зони комфорту дав мені поштовх до розвитку, нових звершень і реальної впливовості, яку не можна отримати, залишаючись у рамках інституції.



## У будь-якій справі я завжди ставлю собі запитання: «Чи можу я дивитися в очі клієнту і суду, не порушивши власних моральних і професійних стандартів?» Якщо відповідь «ні» — це сигнал зупинитися і шукати інший шлях. Адже довгострокова цінність адвоката — не в кількості виграних справ, а в довірі, яку він заробив

Для мене це рішення стало уроком: справжній професійний ріст починається там, де закінчується зона безпеки.

### Коли Ви розумієте: клієнта потрібно не захищати, а зупинити?

Я це розумію, коли позиція клієнта побудована виключно на емоціях — гніві, образі, бажанні «довести щось принципово».

Шкода це констатувати, але існує категорія людей, для яких суд — не інструмент вирішення проблеми, а самостійна мета. Вони готові витратити ресурси лише заради «відчуття справедливості» або бажання поставити опонента на місце, навіть якщо це не відповідає їхнім реальним інтересам.

У таких випадках моя роль виходить за межі класичного захисту. Суд — це ресурс: час, гроші, енергія. І дуже часто перший крок у процесі визначає весь подальший хід справи. Тому стратегічна оцінка доцільності конфлікту — не менш важлива, ніж знання закону чи доказів.

Я завжди відкрито говорю клієнту: якщо судовий процес не відповідає вашим довгостроковим інтересам, краще не починати його взагалі.

- Іноді сильніший захист — це не брати участь у конфлікті, а знайти альтернативні шляхи: переговори, медіацію, перегляд домовленостей

Бути адвокатом — це не лише вміти вигравати справи. Це ще й захищати клієнта від нього самого, коли емоції загрожують його інтересам. Саме цей баланс між професійною відповідальністю і стратегічним баченням часто визначає успіх у справі.

### Що люди насправді шукають в адвокаті — знання чи опору?

На першому етапі люди шукають опору.

Клієнт приходять у стані невизначеності, часто — стресу або навіть страху. Він не знає, що робити, як реагувати на документи, як оцінити ризики, як відповісти на дії іншої сторони. У цей момент йому потрібна стабільність, чіткий орієнтир і впевненість, що ситуація контролюється. Саме адвокат стає тією точкою опори, яка дозволяє людині зупинитися і перестати діяти імпульсивно.

Але ця опора неможлива без глибоких знань і практичного досвіду. У складних податкових, адміністративних або корпоративних спорах недостатньо лише почуття впевненості. Клієнт потребує, щоб адвокат розумів не лише норму закону, а її тлумачення, практику застосування, логіку судових та контролюючих органів, а також стратегічні наслідки кожного кроку.

Тобто адвокат — це поєднання аналітика, стратега та комунікатора. Але іноді він ще й психолог: треба вміти зняти паніку, пояснити ризики простою мовою, допомогти клієнту зробити вибір усвідомлено, а не емоційно.

І лише коли ці компоненти — знання, досвід і здатність підтримати людину у стресовій ситуації — працюють разом, адвокат стає справжнім захисником і партнером. Опора без знань небезпечна, знання без опори — неефективні. Успіх залежить від балансу цих складових.

### Який принцип Ви не порушите навіть заради виграної справи?

Для мене існують чіткі «червоні лінії» у професії: професійна етика, репутація та інтелектуальна чесність.

Я категорично не працюю з маніпуляціями доказами, не формую штучно неправдивих позицій, не намагаюся «обійти систему» всупереч закону. Для мене це табу. Короткострокова вигрешна справа ніколи не варта того, щоб поставити під сумнів власну добросовісність або репутацію.

Репутація у професії — це справжній капітал. Її не можна купити, і вона формується роками

уважної роботи, стратегічних рішень та чесного ставлення до клієнтів та суду. І водночас її можна втратити миттєво — одним необдуманим кроком.

Іноді я задумуюся, чому для мене це настільки важливо. Чи то це вплив виховання, коли цінності честі та відповідальності були ключовими; чи то роки роботи на державній службі, де я бачила наслідки неетичних рішень і зрозуміла, що система завжди реагує на слабкі місця. Ймовірно, поєднання того й іншого сформувало мою непохитну позицію: вигреш не може бути важливішим за принципи.

У будь-якій справі я завжди ставлю собі запитання: «Чи можу я дивитися в очі клієнту і суду, не порушивши власних моральних і професійних стандартів?» Якщо відповідь «ні» — це сигнал зупинитися і шукати інший шлях. Адже довгострокова цінність адвоката — не в кількості виграних справ, а в довірі, яку він заробив.

### Продовжіть фразу: «Я стала адвокатом, щоб...»

...Щоб люди мали рівний голос перед системою.

Правова система за своєю природою складна, структурована і часто формалізована. Для людини або бізнесу, які вперше стикаються з нею в конфліктній ситуації, вона може виглядати закритою та навіть такою, що тисне. Саме тому для мене адвокатура — це про баланс сил.

Мій багаторічний досвід роботи в державних органах — від судової системи до податкової служби — дозволив мені глибоко зрозуміти внутрішню логіку прийняття рішень. Я знаю, як аналізуються документи, як формується правова позиція органу, які аргументи вважаються переконливими, а які — ні. Це розуміння не теоретичне, а практичне.

Адвокатура дала мені можливість використати ці знання з іншого боку — на захисті людини та бізнесу. Для мене це не протиставлення «людина — держава», а професійний процес забезпечення рівності сторін у правовому полі.

### У якій ситуації потрібно звертатися до адвоката негайно?

Негайно — тоді, коли ви отримали будь-який процесуальний документ. Не має значення, це податкове повідомлення-рішення, повістка, ухвала суду, запит контролюючого органу або повідомлення про перевірку.

У процесуальному праві час — це не просто формальність. Це стратегічний ресурс.

**Бізнес часто звертається до адвоката вже тоді, коли отримано позов, акт перевірки чи податкове повідомлення-рішення. Але на цьому етапі ми вже працюємо з наслідками. Натомість стратегічно правильний підхід — працювати з причинами**

Більшість людей недооцінюють значення строків. Вони відкладають звернення до адвоката, намагаються «розібратися самостійно», радяться з друзями або чекають, «поки стане зрозуміліше». Але процесуальні строки обчислюються чітко, їх пропуск часто має незворотні наслідки.

У податкових спорах пропущений строк адміністративного або судового оскарження може фактично закрити можливість повноцінного захисту. У цивільному чи адміністративному процесі несвоєчасно поданий відзив або доказ може бути залишений без розгляду. У кримінальному провадженні перші пояснення без належної правової позиції здатні сформувати негативний вектор усій справі.

- Особливо важливо розуміти: перша реакція на документ часто визначає подальшу архітектуру процесу

Саме на цьому етапі формується стратегія — чи йти в адміністративне оскарження, чи одразу до суду; чи подавати зустрічні вимоги; які докази збирати; яку правову кваліфікацію обрати.

Мій досвід роботи в державних органах показав: система працює в межах процедури. І той, хто вчасно використовує процесуальні інструменти, має значно сильнішу позицію.

Тому моя порада проста і професійно категорична: не відкладайте. Якщо ви отримали документ із юридичними наслідками — це вже початок процесу. І чим раніше адвокат включається в справу, тим більше можливостей для ефективного захисту.

### Який документ люди найчастіше підписують, не читаючи?

Найчастіше — договори між партнерами та розписки. І майже завжди це відбувається тоді, коли сторони перебувають у довірливих відносинах: між друзями, родичами, давніми бізнес-партнерами. Саме в таких ситуаціях люди керуються не юридичною обачністю, а психологічним комфортом — «ми ж свої», «навіщо ускладнювати», «це формальність».

Але право не враховує рівень довіри між сторонами. Воно оцінює текст документа.

У бізнесі це можуть бути: договори про спільну діяльність без чітко визначених часток;

## Юридичний конфлікт – це не спонтанна суперечка. Це процес. І той, хто мислить на два-три кроки вперед ще до його початку, зазвичай має значно сильнішу позицію



інвестиційні домовленості без прописаного механізму виходу; позики без строків повернення або без порядку нарахування відсотків; додаткові угоди, підписані «для бухгалтерії», але з істотними юридичними наслідками.

У побутових відносинах — розписки, складені без зазначення конкретних умов, валюти зобов'язання або строків повернення. Здавалося б, один аркуш паперу. Але саме цей аркуш у суді стає основним і часто єдиним доказом.

Найбільша помилка — сприймати договір як формальність. Насправді, договір — це модель

майбутнього конфлікту. Він або врегулює його наперед, або створює підстави для багаторічного спору.

Я завжди наголошую: документ потрібно читати не тоді, коли все добре, а так, ніби завтра виникне конфлікт. Чи зрозуміло з тексту, хто кому і що зобов'язаний? Чи передбачений механізм вирішення спору? Чи визначена відповідальність?

У більшості випадків люди програють не через відсутність правоти, а через необережно підписаний документ. І саме тому юридична уважність на етапі підписання — це найпростіший і найдешевший спосіб захисту своїх інтересів.

### Одна порада бізнесу — як уникнути судів?

Якщо формулювати коротко — будуйте систему комплаєнсу та превентивного юридичного контролю.

Судовий процес у більшості випадків — не випадковість, а наслідок управлінського рішення, помилки в документах, відсутності внутрішніх процедур або недооцінки ризиків.

Бізнес часто звертається до адвоката вже тоді, коли отримано позов, акт перевірки чи податкове повідомлення-рішення. Але на цьому етапі ми вже працюємо з наслідками. Натомість стратегічно правильний підхід — працювати з причинами.

Що я маю на увазі під комплаєнсом і превентивною перевіркою?

По-перше, регулярний аудит договорів. Договір — не формальність, а інструмент управління ризиками. Чітко прописані умови відповідальності, порядок розрахунків, механізми розірвання, врегулювання спорів — це не «зайвий текст», а страхівка бізнесу.

По-друге, податкова дисципліна та документування господарських операцій. У податкових спорах вирішальним є не лише факт здійснення операції, а її підтвердження. Первинні документи, ділова мета, економічний зміст операції — усе це має бути продумано ще до перевірки, а не під час неї.

По-третє, внутрішні процедури прийняття рішень. Хто має право підпису? Як погоджуються значні правочини? Як фіксуються домовленості між партнерами? Відсутність структурованого управління часто стає джерелом корпоративних конфліктів.

## У повсякденному житті люди часто покладаються на довіру: усні домовленості, «ми ж домовились», «ти ж обіцяв». Але у випадку конфлікту суд не може оцінювати емоції чи припущення. Він оцінює документи, переписку, підтвердження оплати, офіційні повідомлення

По-четверте, юридичний аналіз перед укладенням стратегічних угод. Вартість однієї консультації завжди менша, ніж вартість багаторічного судового процесу.

З мого досвіду роботи в державних органах я добре знаю: система реагує на слабкі місця. І якщо бізнес не вибудовує внутрішню правову культуру, ризик конфлікту зростає.

### Одна порада громадянам — як захистити свої права?

Якщо звести все до однієї поради — фіксуйте домовленості письмово і зберігайте документи. Право не працює з намірами, воно працює з доказами.

У повсякденному житті люди часто покладаються на довіру: усні домовленості, «ми ж домовились», «ти ж обіцяв». Але у випадку конфлікту суд не може оцінювати емоції чи припущення. Він оцінює документи, переписку, підтвердження оплати, офіційні повідомлення.

Навіть просте письмове підтвердження домовленості — електронний лист, повідомлення з чітко сформульованими умовами, акт приймання-передачі — може мати вирішальне значення.

Особливо це стосується: позик між знайомими чи родичами; виконання робіт без договору; спільного інвестування коштів; передачі майна «тимчасово»; трудових домовленостей без належного оформлення.

Ще один важливий аспект — зберігання документів. Договори, додаткові угоди, квитанції, банківські виписки, рішення органів влади — усе це варто систематизувати. У цифрову епоху це нескладно: достатньо мати окрему папку в електронному форматі з копіями ключових документів.

Багато справ програються не тому, що людина не має рації, а тому що вона не може це довести.

Захист прав починається не в суді. Він починається в момент, коли ви підписуєте документ або погоджуєтесь на певні умови. І чим більш усвідомлено ви ставитесь до цього етапу, тим менше ризиків виникне в майбутньому.

### Що варто зробити перед будь-яким юридичним конфліктом?

Передусім — зупинитися.

- Будь-який конфлікт запускає емоційну реакцію: обурення, страх, бажання негайно відповісти або «поставити крапку».
- Але право не працює з емоціями — воно працює з фактами, доказами та послідовністю дій

Перше, що я рекомендую клієнтам, — відокремити емоційну оцінку ситуації від юридичної. Те, що здається очевидною несправедливістю, не завжди має чітку правову кваліфікацію. І навпаки — ситуація, яка виглядає катастрофічною, може мати цілком керовані правові механізми вирішення.

Друге — нічого не робити імпульсивно. Не надсилати гнівних листів, не публікувати заяв у соціальних мережах, не давати пояснень без підготовки, не підписувати документи «щоб закрити питання». Перша дія формує рамку подальшого процесу. Вона може визначити підсудність, предмет доказування, стратегію опонента і навіть психологію судового розгляду.

Третє — зафіксувати факти. Зібрати документи, переписку, договори, повідомлення, внутрішні розпорядження — усе, що має відношення до ситуації. Пам'ять неточна, а право потребує конкретики. Чим раніше структурована доказова база, тим сильнішою буде позиція.

І нарешті — звернутися за консультацією до того, як зробити перший формальний крок. У моїй практиці часто трапляються ситуації, коли саме початкове формулювання претензії або пояснення стає ключовим доказом у суді. виправити першу помилку завжди складніше, ніж одразу діяти стратегічно.

Юридичний конфлікт — це не спонтанна суперечка. Це процес. І той, хто мислить на два-три кроки вперед ще до його початку, зазвичай має значно сильнішу позицію.

# Марія Рудометкіна

## Пані Маріє, з якими проблемами зараз бізнес звертається до юристів найчастіше?

Найчастіше бізнес звертається у ситуаціях конфлікту — коли порушені договірні зобов'язання, з'являється заборгованість або виникають корпоративні спори між партнерами. Значну частину звернень також складають питання, пов'язані з виконанням контрактів в умовах нестабільності, зміни ринку чи регуляторного середовища.

Станом на сьогодні я бачу, що більшість проблем виникає не через злий намір, а через відсутність системного юридичного супроводу на етапі укладення угод або побудови бізнес-процесів.

## Яка помилка підприємців – найдорожча?

Найдорожча помилка — діяти реактивно, а не проактивно. Бізнес часто звертається до адвоката вже тоді, коли конфлікт набув гострої фази або коли ризики реалізувалися у фінансові втрати.

Ще одна поширена помилка — недооцінка значення документального оформлення домовленостей. Віра в «партнерські стосунки» без належної юридичної фіксації умов співпраці у кризовий момент може обернутися суттєвими збитками.

## А чи можна уникнути суду?

Так. На сьогодні суд є інструментом захисту, але не єдиним. Грамотно вибудована переговорна стратегія, медіація або чітка претензійна робота часто дозволяють досягти результату швидше й з меншими витратами.

У своїй практиці я завжди оцінюю не лише юридичну перспективу спору, а й бізнес-доцільність судового процесу для клієнта, незважаючи на те, що більшість робочого часу складають безпосередньо судові спори.

## Що важливіше — договір чи домовленості?

Домовленості створюють співпрацю, але договір її захищає.

З мого досвіду, професійно підготовлений договір — це не формальність, а інструмент управління ризиками. Саме він визначає правила гри у складний момент, коли сторони вже не можуть спиратися лише на взаємну довіру.

Тому відповідь очевидна: важливі обидва елементи, але юридично значення має те, що зафіксовано належним чином.

## Яка справа у Вашій кар'єрі — особлива?

Найбільше мені запам'ятався не складний корпоративний спір чи велика господарська справа, а мій перший судовий процес.

Це було ще до отримання свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю. Мене направили як представника за довіреністю у малозначній справі — здавалося б, звичайний робочий процес.

Минуло вже близько семи років, але саме те перше судове засідання стало для мене визначальним. Це був момент, коли теоретичне розуміння професії перетворилося на усвідомлений вибір.

Саме тоді я відчула, що знаходжусь у своїй сфері — і що адвокатура стане справою, з якою я хочу пов'язати своє життя.

## А як вдавалось вирішувати конфлікти без суду?

Був кейс, коли сторони вже готувалися до судового протистояння через невиконання договірних зобов'язань. Однак після аналізу ситуації стало зрозуміло: суд означав би роки процесів і втрату ділових можливостей для обох сторін.

Через переговори, підкріплені чіткою правовою позицією, вдалося змінити формат конфлікту — з боротьби на пошук рішення. У підсумку сторони уклали нову модель співпраці замість того, щоб зруйнувати існуючу.

## З чим пов'язані найскладніші рішення у практиці?

Найскладніші рішення — це ті, де потрібно рекомендувати клієнту діяти не так, як підказує емоція, а так, як вимагає стратегія.

Наприклад, в одному з випадків клієнт прагнув продовжувати судову боротьбу з принципових міркувань. Але аналіз показав, що навіть позитивний результат не компенсував би витрачених ресурсів. Рішення змінити підхід і зосередитися на бізнес-інтересах замість формальної перемоги



## Адвокатура – це не «графік з 9 до 18», а відповідальність і постійна залученість у процес

було непростим — але саме воно стало найефективнішим у довгостроковій перспективі.

### Чим особлива жінка-адвокат у переговорах?

Я не схильна ділити професіоналізм за гендерною ознакою. Переговори — це про стратегію, підготовку та вміння чути іншу сторону.

Водночас, жінки часто мають сильну інтуїтивну чутливість до деталей і емоційної динаміки процесу. У переговорах це може бути перевагою: вчасно відчувати зміну позиції опонента або побачити прихований інтерес сторони — іноді важливіше, ніж жорсткий тиск.

### Тобто, жіночність допомагає у професії?

Якщо під жіночністю розуміти емоційність — ні, професія адвоката вимагає раціональності.

Якщо ж йдеться про гнучкість, уважність до нюансів, здатність поєднувати твердість позиції з коректністю форми — безумовно, це допомагає.

Сила адвоката не в демонстративній жорсткості, а в переконливості. І тут особисті якості працюють на результат, незалежно від статі.

### З якими гендерними стереотипами стикаєтесь?

Стереотипи поступово зникають, але інколи ще можна відчути скепсис щодо жінки у складних господарських чи корпоративних спорах, особливо коли йдеться про великі фінансові інтереси.

Втім, професійна репутація швидко розставляє акценти. У нашій сфері визначальним є не гендер, а результат, якість аргументації та стратегічне мислення.

### Вдалось налагодити баланс роботи і життя?

Адвокатура — це не «графік з 9 до 18», а відповідальність і постійна залученість у процес.

Баланс для мене — не про рівномірний розподіл годин, а про вміння керувати своєю енергією та пріоритетами. Важливо мати внутрішню дисципліну й розуміти, коли потрібно максимально включитися в роботу, а коли — свідомо відновитися.

З досвідом приходиться усвідомлення: професійна ефективність напругу залежить від особистої стійкості.

### Що допомагає відновлюватися після складних справ?

Складні судові процеси — це завжди інтелектуальне навантаження та високий рівень відповідальності. Після завершення таких процесів важливо свідомо «виходити» з напруги.

Мені допомагає зміна середовища — спілкування із родиною, фізична активність, час в дорозі за кермом. Це перемикає мислення і повертає внутрішній баланс.

Як практикуючий адвокат я також усвідомлюю: відновлення — це не розкіш, а елемент професійної дисципліни. Адже якість рішень напругу залежить від внутрішнього ресурсу.

### Що Вас надихає?

Мене надихає результат. Не формальний вигреш у суді, а стратегічний ефект для клієнта — коли юридичне рішення реально змінює ситуацію в бізнесі.

- Надихає сильна команда, здатна мислити глибоко і відповідально.
- І надихає розвиток — коли складні справи змушують виходити за межі звичних підходів та шукати нові правові конструкції.

Для мене адвокатура — це інтелектуальна робота, яка не дозволяє зупинятися.

### Яке Ваше життєве кредо?

Життєве кредо — це внутрішній компас, що складається з принципів, які визначають вчинки.

### Хороший адвокат — це...

Хороший адвокат — це більше, ніж фахівець, який знає закон і вміє працювати з нормами права.

У бізнес-спорах це, передусім, людина, яка мислить стратегічно: розуміє не лише юридичну площину конфлікту, а й його вплив на бізнес клієнта — фінансовий, репутаційний, управлінський.

Це той, хто вміє оцінювати ризики наперед, говорити з клієнтом чесно про перспективи і пропонувати рішення, які працюють у довгостроковій перспективі, а не лише дають швидкий процесуальний результат.

Для мене хороший адвокат — це поєднання професійної холодності в аналізі та особистої відповідальності за наслідки своєї роботи.



Для мене хороший адвокат – це поєднання професійної холодності в аналізі та особистої відповідальності за наслідки своєї роботи

# Поетапне запровадження обов'язкових інформаційно-оціночних зустрічей з медіатором: модель для України

Дедалі актуальнішою стає проблематика вирішення спорів, серед яких чільне місце посідає інформаційно-оціночна зустріч з медіатором як один зі способів вирішення конфліктів

Нині система правосуддя не повною мірою справляється з покладеними на неї функціями. Серед головних причин – надмірне розширення юрисдикції судів на всі без винятку правовідносини та недостатній розвиток альтернативних способів врегулювання спорів. У зв'язку зі зростанням навантаження на судові органи в країнах світу юридична спільнота, суспільство й сама правова система протягом останніх десятиліть дедалі більше усвідомлюють необхідність впровадження та розвитку альтернативних механізмів розв'язання конфліктів.

Сьогодні такі інструменти розглядаються як ефективний засіб зниження навантаження на судову систему, а медіація посідає серед них провідне місце.

Наукові дослідження та практичне застосування показали, наскільки досудове врегулювання конфліктів є ефективним, зокрема:

1. Досудове врегулювання спорів дозволяє «розвантажити» судову систему розгляду спорів. Особливо це стосується цивільного судочинства, коли конфлікти можна розглянути без участі судді, а лише медіатором.

2. Економія ресурсів. Процедура досудового врегулювання спорів є не такою вартісною, як судовий розгляд справи. Медіація є економічно вигіднішою процедурою. Оплата послуг медіатора, як правило, нижча, ніж повний супровід адвоката в судовому процесі. За потреби адвокат може бути присутнім під час зустрічей, однак обсяг його роботи значно менший. Замість багатомісячного судового розгляду сторони зазвичай обмежуються кількома зустрічами. Крім того, процедура відбувається конфіденційно, на відміну від публічного судового розгляду.

3. Гнучкість процедури вирішення спору. Судочинство потребує чіткого регламенту, що може ускладнити варіанти поведінки для сторін спору. Медіація ж не потребує такої регламентації та «умовностей».

Ми можемо простежити на практиці низку переваг медіації над судовим вирішенням спорів. А інформування суспільства про такий спосіб вирішення спорів, як медіація, дозволяє ознайомити дедалі більше людей зі спрощеною процедурою вирішення конфліктів.

Відносно нещодавно інститут медіації набув законодавчого закріплення. В Україні правові основи медіації закріплені Законом України від 16 листопада 2021 року № 1875-IX «Про медіацію», який набрав чинності 15 грудня 2021 року.

Цей Закон:

- визначає медіацію, її принципи та порядок проведення;
- встановлює статус медіатора і вимоги до його підготовки;
- поширюється на широкий спектр правовідносин.

Водночас, Закон вказує на добровільність процедури. Медіація – позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів.

Конституція України передбачає, що Законом може бути визначений обов'язковий досудовий порядок урегулювання спору (стаття 124). Тобто, Основний Закон не заперечує обов'язкової першої зустрічі з медіатором, яка не є порушенням фундаментального принципу медіації – добровільності, який не можна ігнорувати.

Пропонуємо розглянути можливість запровадження інформаційно-оціночної зустрічі з медіатором на етапі досудового врегулювання конфлікту в окремих категоріях справ в Україні.

Низка європейських держав запровадили медіацію як обов'язковий елемент вирішення конфліктів між сторонами – коли закон прямо вимагає пройти медіацію або принаймні спробувати її до/під час судового процесу.

Узагальнивши основні аспекти обов'язкової медіації, можна говорити про певні особливості.

1. Суд може зобов'язати сторони пройти процедуру медіації перед судовим розглядом справи. Таким чином, медіація набуває «квазіобов'язкової» форми. Квазіобов'язкова медіація (або court-connected mediation із певними елементами обов'язковості) — це змішана процедура врегулювання спору, за якої сторони зобов'язані пройти спробу медіації до звернення до суду або на початковій стадії розгляду справи. Водночас їх не примушують до укладення угоди – досягнення домовленості залишається добровільним. Такий



## Вікторія Жданович

Приватний виконавець виконавчого округу міста Києва, медіатор

## Практика західних держав свідчить: навіть якщо сімейний конфлікт не був урегульований у процесі медіації, його подальший розгляд у суді відбувається значно оперативніше

підхід найчастіше застосовується у справах щодо незначних цивільних позовів.

2. З вищевказаного визначення випливає інша особливість запровадження обов'язкової медіації – обов'язковість для окремих категорій справ. Зазвичай мова йде про спори щодо нерухомості, сімейні та спадкові спори, банківські та страхові договори, медична відповідальність. Прикладом досудового звернення щодо сімейних спорів у Великій Британії є проходження MIAM (Mediation Information and Assessment Meeting) — інформаційної зустрічі з медіатором перед подачею заяви до суду. Це перша зустріч між медіатором та людьми, які сперечаються з певного приводу. Наприклад, батьки можуть розпочати медіацію, оскільки вони не дійшли згоди щодо того, де повинна жити їхня дитина та скільки часу вона повинна проводити з іншим батьком. Однак, існують обставини, коли їм не потрібно буде відвідувати MIAM (засідання з питань недоторканності дітей) перед поданням заяви до суду. Це трапляється, коли є проблеми із захистом дитини, якщо є докази домашнього насильства або якщо справа є терміновою. Практика західних держав свідчить: навіть якщо сімейний конфлікт не був урегульований у процесі медіації, його подальший розгляд у суді відбувається значно оперативніше. Це пояснюється тим, що під час медіації сторони за підтримки медіатора краще усвідомлюють свої реальні інтереси, знижують рівень емоційної напруги та звертаються до суду вже з чітко сформульованими позиціями й вимогами.

3. Наступна особливість тісно пов'язана з попередньою і полягає в обов'язковій досудовій медіації у справах, коли позовні вимоги не перевищують певної суми.

Важливо додати, що абсолютно повністю обов'язкової медіації для всіх спорів практично не існує – зазвичай вона стосується конкретних категорій справ.

Тобто, можемо виокремити три моделі можливого обов'язкового досудового врегулювання спору:

1. Обов'язкова повна процедура — для певних категорій справ.
2. Обов'язкова перша зустріч / інформаційно-оціночна зустріч.
3. Обов'язковість за рішенням суду.

Дискусії щодо запровадження обов'язкової інформаційно-оціночної зустрічі з медіатором в Україні мають бути належним чином проаналізовані, адже, окрім переваг, є й певні недоліки, пов'язані з правом людини на доступ до правосуддя. Однак, інформування суспільства щодо процедури та державна підтримка повинні стати ва-

гомими чинниками запровадження інформаційно-оціночної зустрічі з медіатором в Україні.

Вважаємо, що для України найбільш доцільним видається поетапний і зважений підхід із належними інвестиціями в підготовку медіаторів та проведення інформаційних кампаній. Передусім необхідно сформувати культуру медіації, напрацювати практичний досвід і вибудувати відповідну інфраструктуру. І лише після цього, за умови підтвердження доцільності даними, можна обережно впроваджувати окремі елементи обов'язковості для визначених категорій справ, передбачивши при цьому належне державне фінансування.

Окрему увагу варто звернути на імплементацію законодавства Європейського Союзу до українського законодавства, адже вектор Україна обрала і бореться за цінності, які проголошує європейська спільнота. Однак, відповідна імплементація має бути проведена з урахуванням особливостей правової системи, правової культури, притаманної Україні. Тобто відповідний процес має бути поступовим, поетапним.

- Війна в Україні також вплинула
- у кожному сфері життя, не оминувши
- систему розв'язання конфліктів.
- Ми впевнені, що після закінчення
- війни постане необхідність
- вирішення великої кількості спорів,
- що спричинить значне навантаження
- на судову систему України.
- У цьому випадку запровадження
- інформаційно-оціночних зустрічей
- з медіатором щодо окремих
- категорій справ дозволить
- розвантажити судову систему
- і позбавити сторін надмірної
- бюрократизації процедури,
- економії ресурсів та часу

Підсумовуючи, вважаємо за доцільне звернути увагу на значні переваги запровадження обов'язкових інформаційно-оціночних зустрічей в Україні, проте із певними застереженнями, пов'язаними з чітким нормативним регулюванням, особливостями правової системи України, державним фінансуванням, підготовкою фахівців. Лише після розгляду усіх переваг та недоліків, дискусій стосовно інформаційно-оціночних зустрічей, коректно закріпити відповідні правила, які не будуть суперечити законодавчим нормам. Запровадження інформаційно-оціночних зустрічей має відбуватися поступово.



## Катерина Каращук

Доктор філософії в галузі права, доцент, медіатор, приватний виконавець виконавчого округу міста Києва, Голова Комітету з медіації та інших видів альтернативного врегулювання спорів при Раді приватних виконавців України, Голова ГО АМПУ (Асоціація медіаторів правників України), член МАПТТЕ (Міжнародна асоціація психологів і тренерів-експертів), ініціатор впровадження медіації у виконавчому провадженні

# Наталія Миргородська

## У який момент люди найчастіше розуміють, що без нотаріуса вже не обійтись?

Наприклад, коли дитина їде в закордонну поїздку з вчителями чи тренерами, вночі потяг, а батьки по дорозі на вокзал згадують, що не зробили заяву — згоду на виїзд. І доводиться терміново шукати нотаріуса, який ще на роботі о 22-й годині...

Крім такої SOS-ситуації, звісно, є багато різних питань, які приводять до офісу нотаріуса: нерухомість, реєстрація бізнесу, спадщина тощо.

## Буває, що до Вас приходять із документом, а йдуть з переосмисленням?

Так, буває. Коли до мене приходять із запитом оформити ті чи інші документи, я уважно слухаю людину та завжди намагаюся запропонувати варіант вирішення питання у спосіб, що буде і максимально зручним, і юридично правильним. Іноді кажу прямо — не робіть цього, гроші витратите, а результат не отримаєте. Іноді, навпаки, наполегливо раджу, щоб зробили певні дії, тому що документи повинні бути в порядку, тож потрібно завершити всі дії, а потім вже скласти документи в папку, папку покласти в шафу і мати спокій.

## Чи траплялось, що один документ змінював стосунки між людьми?

Хоча й документи пишуться сухою юридичною мовою, але часто підіймають бурю емоцій... Зокрема, це стосується спадкових справ або договорів, які пов'язані з сімейними відносинами чи великими життєвими змінами, — купівля житла, шлюбні договори, поділ майна подружжя при розлученні, договори про утримання дітей. Такі ситуації потребують від нотаріуса не лише юридичного професіоналізму, а й психологічної витримки, навичок медіатора.

## Яким було найбільш неочікуване прохання клієнта?

«Можна я заберу всі цукерки з вазочки?»

## У який момент нотаріус стає свідком людської історії, а не лише угоди?

Це може статися в будь-який момент. Буває, людина приходить просто засвідчити підпис на заяві, але звичайні питання нотаріуса щодо змісту заяви

піднімають з її душі особливі спогади. Нотаріус іноді стає «незалежним свідком», який повинен зробити все можливе, щоб забезпечити стабільність у раптовому вирі емоційних реакцій клієнта.

## «Поставити печатку» — це формальність чи відповідальність?

Нотаріат — це завжди відповідальність.

Відповідальність за все: інформація, цифри, букви, перевірки. Адже нотаріус відповідає за правову бездоганність угоди. Часто клієнт вважає, що коли нотаріус ставить печатку на бланку, уся справа зроблена. Але для нотаріуса це лише завершення одного етапу роботи, адже далі — реєстраційні дії, формування справ, звітність тощо. І тільки коли документи сформовані для архівного зберігання — це є завершення великої роботи в межах однієї угоди.

Тобто, видима людям частина роботи нотаріуса — лише вершина айсбергу. І усі ці дії відбуваються з усвідомленням величезної відповідальності, яка покладається на нотаріуса.

## Які емоції люди найчастіше приносять до Вашого кабінету?

З позитивних — це вдячність, впевненість у юридичній чистоті документів. Адже я завжди ставлю на перше місце допомогу людям і вірю, що все буде добре.

Робота нотаріуса передбачає постійний контакт з людьми. Любов до людей та до професії, співчуття, бажання зрозуміти та допомогти — це ті засади, на яких тримається моя щоденна нотаріальна робота.

Але не завжди людей до нотаріуса приводять позитивні події. Бувають і негативні емоції — сумніви, тривожність. Хтось нервується, комусь гірко на душі — і візит щодо якоїсь дрібниці переходить у розповідь про всі життєві проблеми. Хтось не розуміє, чому треба очікувати вчинення нотаріальної дії, адже він прийшов, щоб нотаріус «просто ось тут поставив печатку».

## Чи плачуть відвідувачі у нотаріуса?

Так, буває, що люди не можуть стримати емоцій. Буває, що і я разом з ними плачу. Нотаріат — це не тільки папери. Нотаріусу люди часто відкривають душу.





За час роботи в нотаріаті з'явився цінний досвід — бачити в людях і чути від них не тільки те, що вони говорять, але й те, що приховують, або коли говорять неправду... От цей досвід дійсно допомагає в роботі



**Яку можете згадати найбільш незвичну ситуацію у Вашій практиці?**

Цікавих ситуацій, насправді, було багато, але нотаріус не має права розголошувати будь-яку інформацію, що стосується нотаріальних дій і клієнтів. Якщо загальними фразами, то було несподівано та смішно, коли одного разу клієнтка абсолютно серйозно виявила бажання скласти заповіт на свого kota.

**Які моменти у роботі запам'ятовуються найдовго?**

Вдячність клієнтів за роботу. Довіра клієнтів, з якими працюю багато років. Емоції клієнтів у їх радісні моменти життя.

Із найскладніших моментів — коли вдалося переконати людину, що вона помиляється, що її дії суперечать вимогам чинного законодавства. А з найприємніших — коли навіть конфліктні клієнти рекомендують іншим людям звернутися саме до мене.

**Чи допомагає у роботі жіноча інтуїція?**

Навіть не знаю, чи є в мене жіноча інтуїція, адже я — людина прагматична, рішення приймаю тільки після зважування всіх «за» і «проти». Ніколи не соромлюсь взяти паузу, щоб подумати.

За час роботи в нотаріаті з'явився цінний досвід — бачити в людях і чути від них не тільки те, що вони говорять, але й те, що приховують, або коли говорять неправду... От цей досвід дійсно допомагає в роботі.

**Чи складно нотаріусу залишатися емоційно стабільним?**

Нотаріат — це, безперечно, дуже складно. Чим довше я працюю в нотаріаті, тим більше дивуюся, чому ця професія здебільшого вважається жіночою. Неможливо проживати без емоцій події, які відбулися за день на роботі. Це калейдоскоп абсолютно різних правових питань, які нотаріус має проаналізувати, опрацювати та видати бездоганний правовий результат.



### Чим жінка-нотаріус відрізняється від чоловіка?

Одягом, макіяжем. А от перед вимогами законів — ми однакові.

### Як Вам вдається поєднувати професію та родину?

Поєднувати вдається тільки завдяки величезній любові — і до родини, і до професії.

Моя родина з розумінням ставиться до того, що я працюю і маю серйозну, відповідальну роботу, яка не завжди залишає час на всі домашні справи. Час разом із сім'єю намагаємося провести максимально цікаво, любимо готувати страви на мангалі, подорожувати. Це допомагає «підзарядити батареї». Також у моєму житті обов'язково є місце та час для творчості, саду, квітів та домашніх улюбленців. Робота в саду допомагає знизити стрес, принести гармонію та дозволяє насолодитись звичайними життєвими радощами. Домашні тваринки приносять радість від спілкування, а дітей вчать відповідальності, вмінню турбуватися та розумінню почуттів інших.

### Чи змінило материнство Ваше ставлення до роботи?

Я завжди прагнула, щоб діти поважали мене не тільки як матір, але і як професіонала. Я була «працюючою мамою», цінувала кожен хвилину свого часу та намагалася ефективно розподілити необхідні ресурси, щоб робота була виконана швидко та виключно якісно, в межах робочого часу. Час до і після роботи — належить собі та сім'ї.

- Оскільки колектив мого офісу — жіночий, я так само шанобливо відношуся до позаробочого часу помічниць, адже жінка повинна мати гармонію між роботою та особистим життям, тільки тоді вона буде почуватися щасливою

### Що допомагає знаходити час для чоловіка та трьох дітей?

Мабуть, було б легше розказати, як знаходити час для роботи. Насправді, для кожної жінки є важливим розмежовувати робочий та сімейний час, і я також намагаюсь притримуватись цього правила у своєму житті. Час, коли ми разом із сім'єю, намагаємося проводити якісно, впроваджуємо сімейні традиції та намагаємося їх притримуватись, сніданки і вечері — всі разом, щоб була можливість поспілкуватись. Щодо домашньої рутини, іноді вдається залучати помічників, або ж займаємося хатніми справами всі разом, із задоволенням.

### Якою Ви є поза роботою?

Такою, якими є наші з родиною плани. Спортивною й активною — я не з тих, хто лежить без діла.

Люблю подорожі — і короткі виїзди за місто, і далекі мандрівки. Лижі, в'їдсерфінг, сад, клумби з квітами. Головне моє правило — в неробочий час я тримаюся максимально подалі від мобільного телефону.

### А як Ви морально відпочиваєте від чужих історій?

Це дійсно непросто. Життєві історії, навіть якщо вони «чужі», можуть надовго засісти в голові й не давати спокою. Особисто мені допомагає якась легка, ручна робота, виконуючи яку я можу ні про що не думати. Також прогулянки з собаками відволікають від усіх турбот. Люблю посидіти в тиші суботнього вечора в саду. Іноді допомагає перегляд цікавого фільму — щоб не думати про одні історії, треба почати думати про інші.

### Продовжіть фразу: «Я стала нотаріусом, щоб...»

- Передусім, я стала нотаріусом, щоб реалізуватися як фахівець в юриспруденції, щоб використати свій юридичний досвід для допомоги людям. Мене завжди надихало спілкування з людьми, усвідомлення, що я можу допомогти

Шлях до отримання свідоцтва нотаріуса дуже непростий. Іспит я здала у 2013 році і одразу зареєструвала приватну нотаріальну діяльність. Офіс відкрила на історичній вулиці — Дмитрівській, і за всі ці роки він став моїм другим домом. На сьогоднішній день я можу йти по вулиці та зустріти своїх клієнтів — їх привітання, добрі слова та щира подяка є найкращою нагородою для мене.

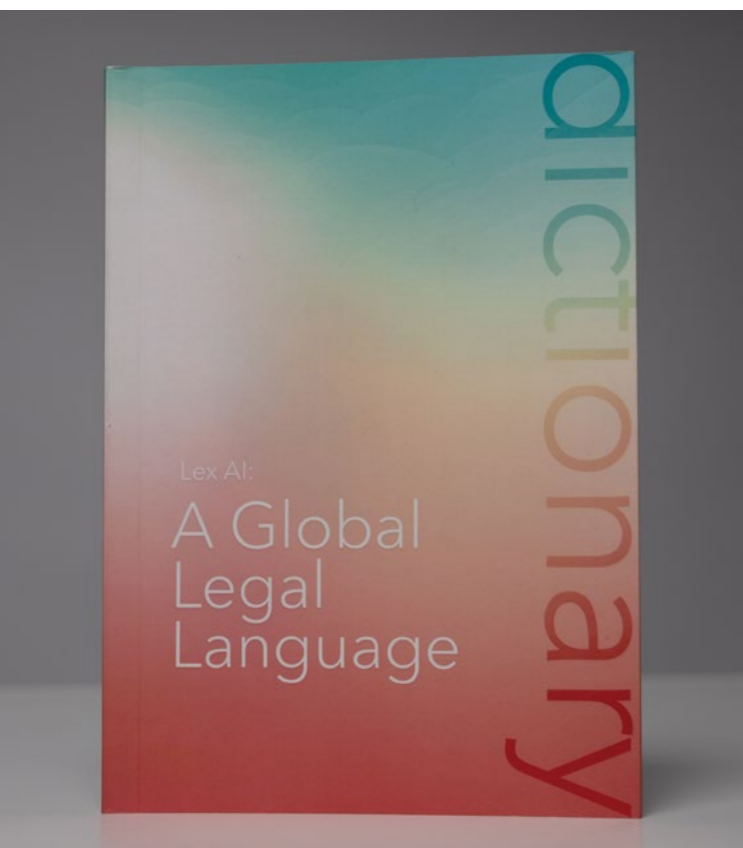
Нотаріат — це не бізнес, це особлива професія. Кар'єрного зростання (у звичайному розумінні цього поняття) тут немає — нотаріус починає і закінчує свою діяльність в одному статусі. Тому успішність нотаріуса — це його репутація, авторитет, кваліфікація та професіоналізм, над зростанням яких нотаріус працює все своє життя.

Нотаріат — це щоденна кропітка праця, високі вимоги до саморозвитку, самоосвіти, щоб тримати «руку на пульсі» всіх змін в законодавстві та розбиратися у багатьох інших питаннях. Наприклад, чого варте програмне забезпечення електронних реєстрів! За часи моєї роботи в нотаріаті основні реєстри — прав власності на нерухомість, реєстрації бізнесу (це серце нотаріального процесу) — повністю оновлювали програмне забезпечення. Нещодавно змінили програмне забезпечення ще й реєстру апостилів. Тобто, сумувати часу немає, завжди навчаємося новому.

Головне — мати гарний настрій на початку робочого дня, а все інше стане на свої місця.



# Штучний інтелект вже судить. Право досі мовчить



**Авторський колектив:**  
Олександра Кармаза /  
Oleksandra Karmaza,  
Глорія Домінгос / Gloria Domingos,  
Дарія Кушерець / Daria Koucherets,  
Максим Бадзюн / Maksym Badziun

Термін «штучний інтелект» звучить сьогодні скрізь — у залах суду, у парламентських комітетах, у корпоративних договорах, у медичних протоколах. Всі ним користуються, всі до нього апелюють, усі будують на ньому аргументи і позиції. Але якщо запитати будь-якого з учасників цієї розмови: «Що саме ви маєте на увазі?» — відповіді не збігатимуться. Всі почали вживати цей термін, апелювати до нього, будувати на ньому правові конструкції — але по факту кожен вкладає в нього своє. Суддя одне, регулятор інше, розробник третє. Поняття існує, активно використовується, увійшло в законодавство — але юридично зафіксованого визначення, єдиного і обов'язкового, досі не було.

Це і є та прірва, яку ніхто не називав прямо: не відсутність слова, а відсутність норми за словом. І поки ця прірва існує, вона коштує — компаніям,

державам, громадянам. Ця книга народилася саме з усвідомлення цієї прірви — і шість років визрівала до тієї форми, яку ви тримаєте в руках.

## Хаос, який коштує мільярди

Сьогодні понад 70 країн розробляють або вже прийняли національні стратегії у сфері штучного інтелекту — і кожна з власним термінологічним апаратом, власними визначеннями, власним розумінням того, де закінчується «програмне забезпечення» і починається «система ШІ». Один і той самий алгоритм у Брюсселі, Вашингтоні та Києві підпадає під різні норми — не тому що він функціонує по-різному, а тому що називається по-різному в кожній правовій системі. Компанії витрачають мільярди на комплаєнс і не можуть бути впевнені, що правильно розуміють саму норму, яку виконують. Судді виносять рішення щодо технологій без єдиного правового орієнтира, регулятори пишуть закони мовою, яку ринок не розуміє, а юристи змушені щоразу починати з нуля — без спільної бази, без спільної точки відліку.

За цим хаосом стоїть конкретна проблема влади над мовою. Поки держави узгоджують позиції і шукають відповіді, мову de facto формують технологічні корпорації — саме вони першими називають свої системи, описують їхні функції і встановлюють стандарти розуміння. Це не нейтральний процес і не технічна деталь — це питання про те, хто насправді визначає правила гри у цифровому суспільстві. Юридична спільнота опинилася в ситуації, коли вона реагує на чужу мову замість того, щоб формувати власну. Саме це команда авторів і вирішила змінити.

## Шість років. Один поворот. Все змінилось

Коли у 2020 році Університет штучного інтелекту та цифровізації — перший такий університет в Україні — розпочав роботу, задум був масштабним із самого початку: зібрати велику міждисциплінарну академічну спільноту і створити словник, що охоплює штучний інтелект у всій його широті — в архітектурі і містобудуванні, у музиці та мистецтві, в медицині, в праві, в освіті, в державному управлінні. Була сформована неймовірна команда авторів із різних сфер, розпочалася серйозна наукова робота — і здавалося, що проєкт іде саме туди, куди задумувався. Перші роки команда йшла класичним науковим шляхом: досліджувала поняття, формувала власні визначення, сперечалася про компетенції і тлумачення, намагалася побудувати термінологічну систему з нуля.



Олександра Кармаза



## Lex AI – це не словник. Це нова мова для старої професії

Потім прийшла війна. Повномасштабне вторгнення змінило все — пріоритети, можливості, людей. У кожного з авторів з'явилися зовсім інші завдання і зовсім інші виклики, великий міждисциплінарний словник у тій початковій формі не відбувся. Але саме тоді, коли здавалося, що проєкт звужується — він насправді знайшов свою справжню форму.

Поворот стався завдяки Олександрі Кармазі, яка запропонувала принципово іншу ідею: не створювати нові визначення, а знайти ті, що вже існують — у міжнародних нормативно-правових актах, у законодавстві різних країн, у регламентах і директивах,

що вже набрали чинності. Виявилось, що відповіді вже є — просто ніхто не зібрав їх разом і не зробив доступними. Авторська інтерпретація — навіть найретельніша — залишається думкою, яку можна оскаржити. А термін, що спирається на чинний міжнародний правовий акт, — це норма. І саме норма була потрібна.

Реалізація цього принципу привела до того, що є справжньою інновацією цього видання — живої цифрової бібліотеки законодавства всередині словника. Поруч із кожним терміном розміщений QR-код, що веде безпосередньо до офіційного тексту нормативного акта, з якого взяте визначення. Читач не мусить вірити авторам на слово — він перевіряє першоджерело прямо зараз, прямо зі свого телефону, не виходячи зі сторінки. Словник перестає бути виданням із фіксованою датою і стає живим інструментом, що оновлюється разом із законодавством. А наступний крок — жива енциклопедія, де термінологія охоплюватиме весь початковий задум: від архітектури до медицини, від мистецтва до права, і де кожен фахівець зможе наповнювати її своєю сферою.

### Четверо. Різні континенти. Одна відповідь

За цією книгою стоять чотири автори з різних правових традицій — і разом вони працювали як єдиний організм. Олександра Кармаза стала його серцем і хребтом — наукова основа, що тримає все разом і дає проєкту академічну легітимність. Gloria Domingos — легені і голос: вона відкрила книгу на весь світ і дала їй дихання за межами однієї правової системи, говорячи мовою реального залу суду. Максим Бадзюн — руки і очі: він перетворив норму на живий цифровий інструмент і бачив те, що інші не помічають на перетині технології і людини. Дарія Кушерець — мозок і душа: вона ініціювала і вела проєкт від першої ідеї до останньої сторінки, вклавши в нього стратегію, мистецтво і волю. Заберіть будь-кого — і організм перестає працювати.

**Олександра Кармаза / Oleksandra Karmaza** — докторка юридичних наук, професорка, авторка понад 300 наукових публікацій, яка близько двадцяти років працювала у Верховній Раді України у сфері законопроектної роботи і нині є членкинею Центральної виборчої комісії України. Вона наукова основа і архітектурна опора цього проєкту — та, чия ідея змінила напрям усієї роботи і чий руки тримали наукову конструкцію разом від першого терміна до останнього. Понад два десятиліття вона працює в самому центрі змін — там, де цифрова епоха зустрічається з реальністю законотворення, судової практики і державного управління. Вона змінотворець і без неї цей словник залишився б концепцією.



**Глорія Домінгос, Дарія Кушерець**

**Глорія Домінгос / Gloria Domingos** — американська адвокатка, власниця Domingos Law Firm у штаті Вашингтон, лауреатка престижної премії Американської асоціації адвокатів «On The Rise — Top 40 Young Lawyers 2025», голова клінік Латиноамериканської асоціації адвокатів Вашингтону. Вона дивиться на штучний інтелект очима залу суду — того залу, де рішення алгоритмів уже сьогодні стають предметом реальних спорів, де право шукає слова для того, що вже відбулося, і де відсутність єдиних термінів коштує клієнтам не академічних балів, а грошей і свободи. Вона не просто долучилася до проєкту як експерт — саме завдяки їй книга перестала бути регіональною і стала глобальною. Без Gloria Domingos Lex AI залишився б українським академічним виданням. З нею — він став міжнародним правовим інструментом.

**Максим Бадзюн / Maksym Badziun** — співзасновник платформи theDoc., експерт із цифрової трансформації правових сервісів, людина, що пройшла незвичний шлях від медицини до права і технологій. Саме цей міждисциплінарний досвід дав йому рідкісну здатність бачити одночасно те, як норма виглядає зсередини правової системи, і те, як зробити її зрозумілою і доступною для людини ззовні. Його внесок у проєкт — це міст між академічною точністю визначень і практичною зручністю інструменту, яким ці визначення стають у руках реального фахівця.

**Дарина Кушерець / Daria Koucherets** — докторка юридичних наук, професорка, засновниця першого в Україні Університету штучного інтелекту та цифровізації, міжнародний експерт на перетині американської та європейської правових систем. Ця книга — її ідея, її архітектура і її реалізація. Вона визначила концепцію і стратегію проєкту, розробила його візуальну мову і образну систему, особисто працювала над вступом, висновками і структурою видання, об'єднала і замотивувала команду авторів із різних країн і дисциплін, знайшла ресурси для реалізації. Шість років — від першого задуму до книги, яку ви тримаєте в руках. Ще у 2020 році, коли більшість лише починала говорити про необхідність регулювання ШІ, вона вже будувала інституцію, що готувала юристів для цифрової доби. Наступна її задача — жива енциклопедія штучного інтелекту, де термінологія охоплюватиме весь спектр від архітектури до медицини, і де кожен фахівець зможе наповнювати її своєю сферою.

### Коли науковці і практики починають мислити кросдисциплінарно

Нова ера вимагає нового мислення. Штучний інтелект прийшов не з однієї дисципліни — він прийшов з перетину математики, філософії, лінгвістики, біології, інженерії. І право, якщо хоче його регулювати, мусить навчитися тієї самої мови — мови, що перетинає межі. Саме тому Lex AI — не звичайне юридичне видання. Кожна літера алфавіту тут є окремим художнім образом: «А» сформована з ліній нейронної мережі, «В» — з органічних ліній відбитків пальців, «V» — з тріщини в мікросхемі, «Z» — з блискавки, що



розсікає чіп. Форма кожної літери несе в собі зміст терміна — візуально, через образ, через метафору. Право і мистецтво, технологія і естетика, наука і креативність зливаються в одному виданні.

Символом усього проєкту став якір з крилами — і це не випадковий образ. Якір дає стабільність, структуру, точку опори в штормовому морі нових термінів. Крила дають рух, розвиток, здатність летіти вперед не втрачаючи коренів. Саме це і є суть Lex AI: словник, що тримає — і водночас відкриває. Норма, що не обмежує — а звільняє. Право, що не відстає від технології — а летить поруч із нею. Це і є та креативність, яку нова ера вимагає від кожного, хто претендує не просто реагувати на зміни, а їх формувати.

### Інструмент. Не прикраса

Практикуючий адвокат, який готує позицію у справі, де фігурує алгоритм, знайде тут не авторську думку, а норму — ту саму, на яку може послатися суд, ту саму, що має юридичну силу в кон-



## Lex AI: A Global Legal Language вже доступна у продажу на Amazon

кретній юрисдикції. Суддя, що вперше стикається з технологічним терміном у матеріалах справи, отримує не тлумачення, а першоджерело — перевірене одним скануванням QR-коду прямо в залі засідань. Регулятор, що розробляє новий нормативний акт у сфері ШІ, бачить, як той самий термін вирішений у законодавстві ЄС — і може або свідомо наслідувати, або свідомо відступити, але в обох випадках робить це з розумінням. Для науковця і студента це базовий термінологічний апарат, без якого будь-яке дослідження у сфері ШІ і права починається на хиткому ґрунті.

Але є ще один вимір корисності, який важко описати в переліку категорій. Ця книга дає юридичній спільноті те, чого їй бракувало в розмові про штучний інтелект — впевненість. Впевненість, що ти говориш про те саме, що й твій колега з іншої юрисдикції, що термін у договорі має те саме значення, що й у суді, що мова, якою ти описуєш технологію — це не твоя особиста інтерпретація, а зафіксована норма. У світі, де технологія змінюється щомісяця, а закони пишуться роками, така впевненість — це не академічна розкіш. Це практична необхідність.

### Ми не закрили питання. Ми відкрили мову

Цей том побудований на законодавстві Європейського Союзу — одного з найбільш розвинених регуляторних просторів для штучного інтелекту у світі,

де AI Act став першим комплексним законодавчим актом, що регулює ШІ і закладає єдину термінологічну основу для цілого регіону. Наступний том охопить американську правову систему, а підсумкове видання поставить обидві системи поруч — не щоб обрати кращу, а щоб побачити різницю і побудувати на ній спільне розуміння.

- Вашингтон, Брюссель і Київ вперше отримують спільну термінологічну основу для розмови про штучний інтелект — не декларативну, а нормативну, підкріплену першоджерелами.
- Це міжконтинентальний проєкт, і він щойно почався

Ми не знаємо, скільки томів матиме цей проєкт зрештою — бо не знаємо, як далеко зайде саме законодавство у своїй спробі описати і врегулювати штучний інтелект. Терміни розвиватимуться, норми змінюватимуться, з'являтимуться нові юрисдикції з новими підходами — і жива енциклопедія, яку команда буде як наступний крок, має за цим встигати в режимі реального часу. Якщо ви працюєте з правом і технологіями — як практик, науковець, регулятор, суддя або студент — ця книга для вас і про вас. Команда починала з питань, на які не мала відповідей. Тепер — принаймні мова для цих відповідей є.

## Жіноче лідерство в адвокатурі – про співпрацю, підтримку та атмосферу довіри

### **Пані Тетяно, що стало визначальним у виборі саме цивільного права як Вашої спеціалізації?**

Мабуть, те, що це сфера з передбачуваним процесом, користується попитом та стосується багатьох галузей права. Певні знання та навички дозволяють комплексно захищати права, від досудового врегулювання – до виконання рішень суду.

### **Як змінювалось цивільне право в Україні протягом Вашої професійної діяльності? Які трансформації вважаєте найбільш відчутними?**

Найбільш значною трансформацією було, звісно, прийняття Цивільного кодексу України. На заміну застарілим нормам КпШС та іншим правники отримали комплексно відпрацьований, систематизований законодавчий акт. Пріоритет ЦК над іншими законами та нормативно-правовими актами був одним із основних здобутків, що забезпечило ефективність і стабільність функціонування всієї системи цивільного законодавства. Проте за 20 років правовідносини набули певних змін через активне оновлення законодавства та правозастосовчої практики, тому наразі постало питання удосконалення ЦК, що спрямоване здебільшого на гармонізацію з європейськими стандартами захисту немайнових прав та прав інтелектуальної власності.

### **Ви очолюєте напрям цивільного права та процесу в Асоціації адвокатів України. Які ключові виклики сьогодні стоять перед цивілістами?**

Сьогодні ведеться активна робота щодо рекодифікації цивільного законодавства з урахуванням сучасних європейських та світових тенденцій розвитку приватного права. І перед цивілістами стоїть чимало важливих питань, які очікують свого вирішення.

Невпинний розвиток суспільних відносин у всіх сферах життєдіяльності людини, як майнового, так і особистого характеру, об'єктивно обумовлює необхідність перегляду правових приписів. Зокрема, динамічний розвиток майнового обороту в умовах ринкової економіки сприяє появі нових видів і типів цивільноправових договорів, ускладнюється регламентація відносин контрагентів, значно розширюється діапазон приватноправових відносин тощо. Тож незабаром будемо опанувати практичні аспекти застосування оновленого цивільного законодавства України.

### **Чи працюють процесуальні гарантії у цивільному судочинстві для забезпечення справедливого розгляду справ під час війни?**

Право на справедливий суд передбачає низку гарантій, які забезпечують розуміння того, що судовий процес відбувається в рамках закону. Крім того, право на справедливий суд вимагає, щоб судовий процес був швидким, ефективним і відкритим для громадського контролю. Це означає, що судочинство має бути доступним, а судові рішення – ухвалені у строки, передбачені цивільно-процесуальним законодавством.

На жаль, в умовах війни темпи розгляду цивільних справ судами значно знизились. На це вплинуло багато об'єктивних факторів – від повітряних тривог, внаслідок яких відкладається розгляд справ, до відсутності світла та опалення у судах, внаслідок чого деякі тимчасово припиняли розгляд цивільних справ та прийом громадян. А інші суди переставали функціонувати зовсім, внаслідок наближення до зони бойових дій. Масово змінюється підсудність справ, а отже суди, які функціонують, отримують додаткове навантаження. При цьому суддівський корпус не укомплектований належною кількістю суддів. Апарат суду, на який



покладається левова частка обов'язків, який повинен надавати змогу суддям вчасно готувати процесуальні документи, здійснювати виклик сторін у судові засідання тощо, перебуває у стані постійного «кадрового голоду» внаслідок не виправдано мізерних зарплат. Тому гарантії швидкого та неупередженого розгляду справ фактично поставлені «на паузу». І швидкого вирішення цих проблем в умовах війни навряд чи слід очікувати.

#### **Які законодавчі зміни у сфері цивільного права є сьогодні найбільш необхідними?**

Оновлення цивільного законодавства — це виключно еволюційний процес. Кожен новий період має певні потреби в удосконаленні законодавства. Прогалин багато.

Зараз вважаю вкрай необхідним звернути увагу саме на впорядкування законодавчих норм, що регулюють права військових та їх родин. Громадяни мають бути захищеними та не мати жодного сумніву, що живуть у правовій державі, яка має захищати їх права.

Однозначно, слід спростити процедуру оголошення особи померлою, адже люди не мають чекати завершення воєнного стану, щоб отримати можливість через суд довести факт смерті рідного, який віддав життя, захищаючи Україну. Зараз це можна зробити лише у виключних випадках та лише щодо деяких територій, на яких завершені активні бойові дії. Інші випадки, коли смерть військовослужбовця настала на території ведення активних бойових дій, є очевидною, та на це вказує службове розслідування, але тіло для впізнання або проведення ДНК-експертизи евакуювати не вдалося, залишаються без шансу на констатацію смерті, навіть за рішенням суду. На мою думку, таке відтермінування на невизначений час – неприпустиме порушення прав родичів загиблого на отримання виплат у зв'язку зі смертю військовослужбовця та фінансової допомоги від держави, а також на реалізацію майнових прав щодо майна померлого. Звичайно, є багато інших нерегульованих належним чином цивільно-правових питань, але роблю акцент саме на повсякденних, суспільно чутливих проблемах.

#### **Як повномасштабна війна вплинула на практику цивільних спорів та роботу адвокатів у цій сфері?**

Під час воєнного стану значно зросла кількість цивільних справ, пов'язаних з активізацією майнових, договірних, трудових і сімейних спорів в умовах тривалого воєнного стану та соціально-економічних трансформацій. Адвокати, ризикуючи життям та здоров'ям, здійснюють діяльність у надзвичайно складних умовах, зокрема, продовжують виконувати свої професійні обов'язки та надають правову допомогу громадянам під час повітряних тривог, без належних умов для роботи у судах (бо

інколи там відсутнє не те що світло, а навіть робочий стіл, де адвокат міг би робити нотатки та працювати під час засідання, надаючи правничу допомогу клієнту). Очікування у неосвітлених коридорах судів стало майже повсякденним. Відсутність належного фінансування в судах та забезпечення в належній кількості генераторами, звичайно, відображається на якості та темпах правосуддя, а передусім, на праві на доступ до правосуддя та своєчасний у розумні строки розгляд справ.

Незважаючи на реалії повсякдення, і судова влада, і адвокатура невпинно працюють – завдяки людському фактору, відданості своїй професії та служінню народу.

#### **Ви маєте вагомі професійні досягнення, зокрема, відзнаки «Адвокат року». Таке визнання — результат багаторічної роботи чи новий рівень відповідальності?**

У такій потужній організації, як Асоціація адвокатів України, я очолюю Комітет з цивільного права та процесу, і протягом двох років нагороджена відзнакою «Адвокат року» у декількох номінаціях. Це велика честь.

Насамперед, це перевірка власної професійності та репутації серед колег та клієнтів. Безперечно, передумовою є багаторічна кропітка праця та наявність певного досвіду, який допомагає у повсякденній роботі та комунікації. Відзнака — це усвідомлення того, що на професійній ниві багато чого зроблено, і не дарма. Відчуваю мотивацію ставити перед собою нові цілі, рухатися далі та підвищувати стандарти якості надання правничої допомоги, використовуючи вже здобутий досвід.

#### **Якими якостями, на Вашу думку, повинен володіти сильний адвокат у сфері цивільного права?**

Це має бути фахівець з високим рівнем правових знань, глибоким юридичним досвідом і усвідомленням сутності основних правил адвокатської етики. Стриманість, наполегливість та послідовність у своїх діях, вміння наперед прорахувати дії опонента та вчасно процесуально зреагувати – ось, на мою думку, складові, що роблять практикуючого цивіліста успішним.

#### **Наскільки важливою є публічність для сучасного адвоката? Чи повинна експертність виходити за межі судової зали?**

Адвокатські будні не проходять лише в залах судових засідань та офісах. На сьогодні існує велика кількість цікавих та корисних професійних заходів, де можна поділитись думками з колегами, обміняти досвідом, підвищити рівень знань. Досить часто на таких заходах присутні медіа. Адвокат має право висвітлювати інформацію про свою професійну діяльність, правові позиції у справах

## **У такій потужній організації, як Асоціація адвокатів України, я декілька років поспіль очолюю Комітет з цивільного права та процесу.**

**Це велика честь**



(дотримуючись принципу нерозголошення адвокатської таємниці), публікувати правопросвітницькі матеріали, а також надавати коментарі як експерт. Головне — дотримуватись ПАЕ та не шкодити інтересам клієнта. Для сучасного адвоката публічність у поєднанні з професійною репутацією та високим рівнем ефективності роботи — складові успішної кар'єри.

#### **Чим відрізняється стиль управління жінки-лідера в адвокатурі від традиційних моделей?**

Природа наділила жінку чуйністю, емоційною гнучкістю. Ці якості допомагають жінці — як у ролі керівника, так і у роботі з клієнтами. Жінки більше звертають увагу на потреби підлеглих та оточуючих, більш комунікабельні, вмють обходити гострі кути та швидко змінюють стратегію поведінки від-

повідно до обставин, мають, як правило, декілька варіантів вирішення поставлених задач. Жіноче лідерство — це про співпрацю, підтримку та атмосферу довіри. Тоді як чоловіки більш цілеспрямовані та прямолінійні, як правило, не є гнучкими до обговорення прийнятих ними рішень та не орієнтовані на тривалі «душевні» розмови з колегами чи клієнтами. Чоловікам краще вдається зберігати професійну дистанцію та витратити час виключно на поставлені задачі.

Однак, коли мова йде про адвоката, незалежно від того, у жіночий чи чоловічий костюм він одягнений, — це не просто про роботу, це про його найцінніший актив, що будується роками – репутацію. Головна рушійна сила – покликання та можливість робити світ більш справедливим. Це саме та мотивація, яка щодня приводить нас на робоче місце.

## **Громадяни мають бути захищеними та не мати жодного сумніву, що живуть у правовій державі, яка має захищати їх права**

PhD з права, доцент кафедри психології та соціальної роботи комунального закладу вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради. Президент ГО «Жінки за зміни», член правління дипломатичного правого хаба

# Інна Силантьєва

## Держава в смартфоні: перспективи цифрової міцності

Портал та застосунок «Дія» наразі стали повноцінною цифровою екосистемою, що супроводжує громадянина майже у всіх сферах життя.

### Основні переваги «Дії»:

- економія часу — більшість довідок та виплат оформлюються за 5–10 хвилин;
- доступність 24/7 — державні послуги доступні в будь-якому місці, де є інтернет;
- прозорість — виключення людського фактора та мінімізація корупційних ризиків;
- мобільність — усі основні документи (паспорт, права, техпаспорт, РНОКПП) завжди під рукою.

- Попри значні успіхи в цифровізації, станом на 2026 рік експерти та користувачі виділяють низку викликів та недоліків у роботі екосистеми «Дія». Основними мінусами залишаються питання безпеки, технічної стабільності та інклюзивності.

### Безпека та централізація даних

Ризик «одної точки входу» — хоча «Дія» не зберігає дані на своїх серверах, а лише відображає їх із державних реєстрів, злам особистого кабінету або крадіжка смартфона дає зловмиснику доступ до всіх документів та послуг (кредити, перереєстрація майна).

Цифровий слід — збір великої кількості метаданих про дії користувача викликає занепокоєння у правозахисників щодо конфіденційності та потенційного стеження.

### Технічні збої та залежність від інфраструктури

Перевантаження реєстрів — під час масових виплат система часто «лягає» через неспроможність державних реєстрів обробити тисячі запитів одночасно.

Залежність від зв'язку — у разі відсутності інтернету або блекауту (якщо провайдер не підтримує енергонезалежні технології) отримати доступ до документів або послуг неможливо.

Помилки в реєстрах — якщо в паперовому реєстрі десятирічної давнини була помилка, вона підтягнеться в «Дію». Виправлення таких помилок часто потребує фізичного візиту до держустанов, що нівелює ідею «держави в смартфоні».

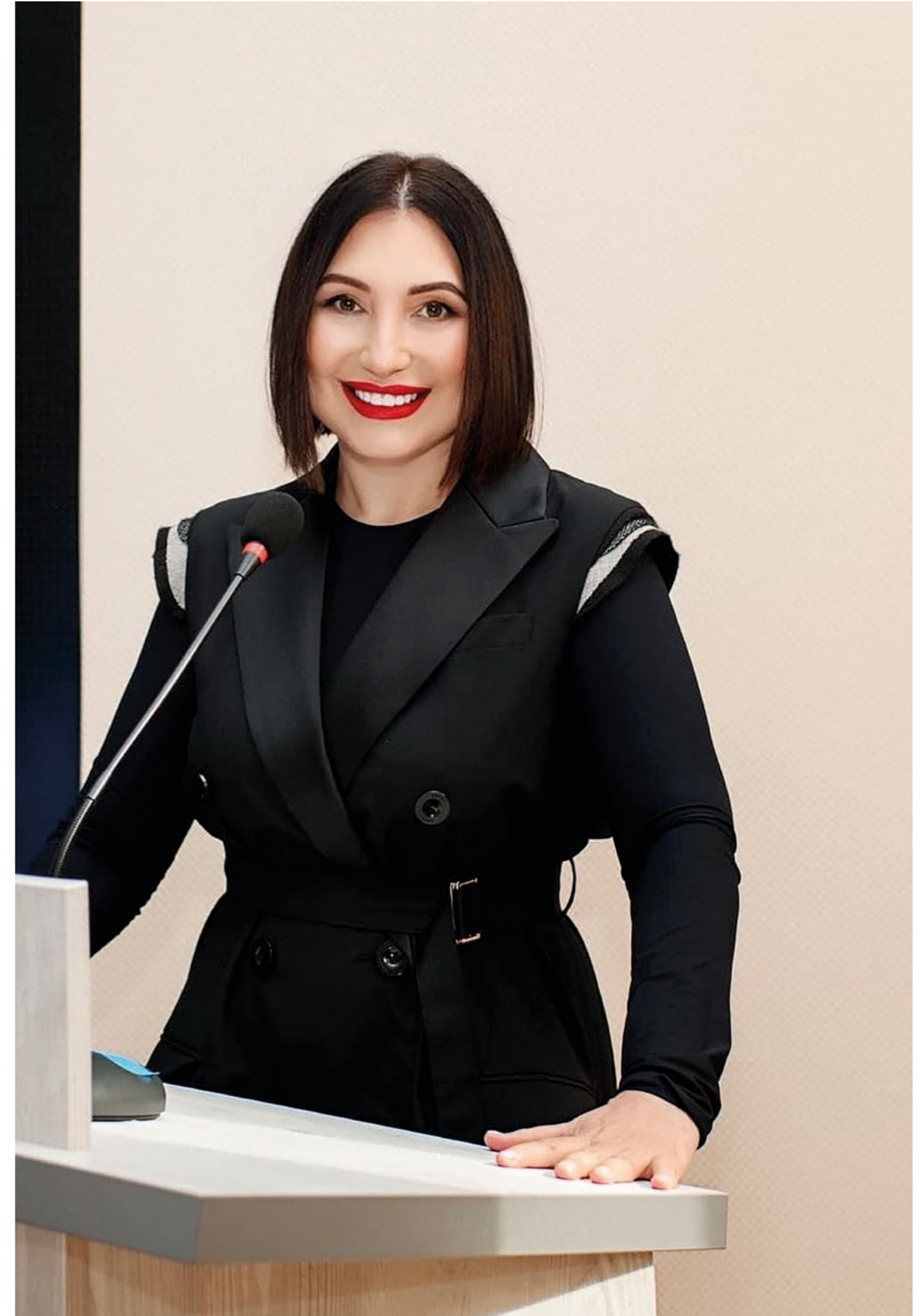
### Соціальна нерівність та «цифровий розрив»

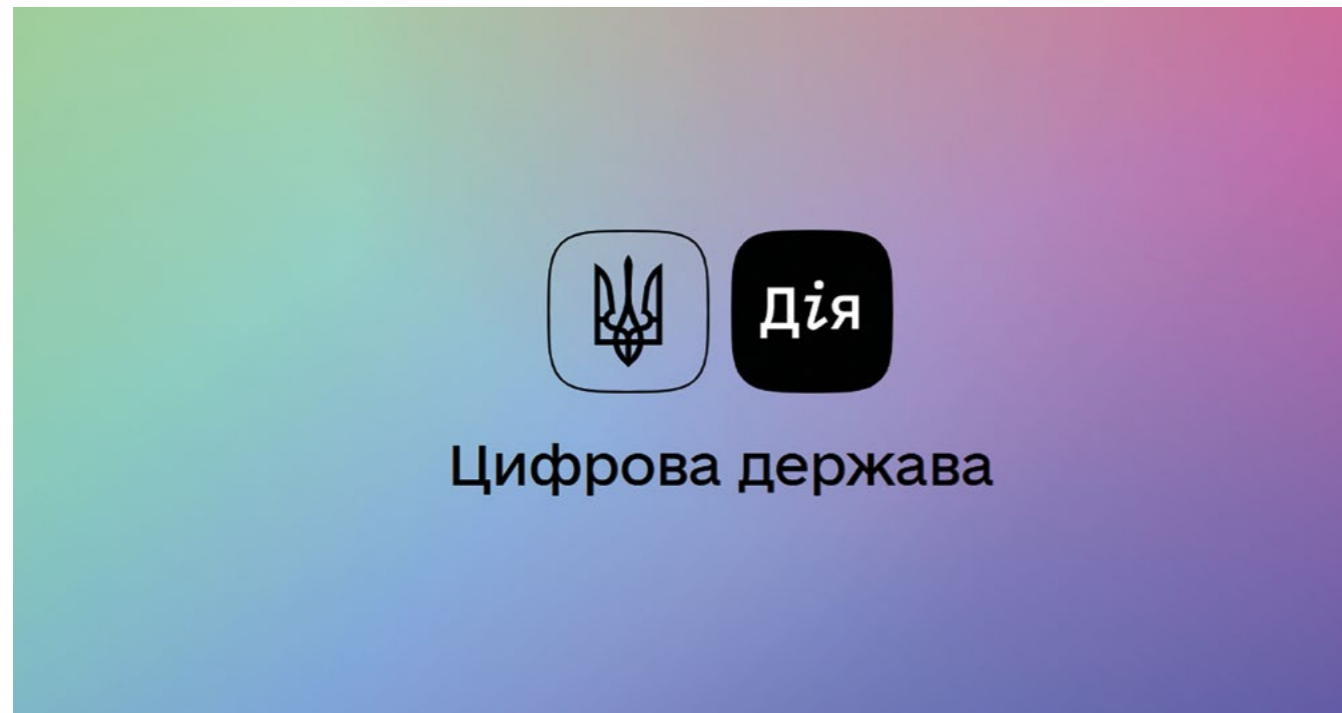
Дискримінація за віком та доходом — громадяни похилого віку або мешканці віддалених сіл, які не мають сучасних смартфонів чи навичок роботи з ними, залишаються відрізаними від багатьох сучасних сервісів.

Примусова цифровізація — деякі послуги стають доступними тільки через «Дію», що обмежує вибір громадян, які воліють використовувати традиційні паперові документи.

### Юридичні та функціональні нюанси

Проблеми за кордоном — попри інтеграцію з європейськими системами (наприклад, eIDAS), деякі країни або приватні установи за кордоном





все ще можуть відмовлятися приймати цифрові документи замість фізичного пластику чи закордонного паспорта.

Складність оскарження — автоматизація процесів (наприклад, штрафів) іноді призводить до того, що людині важче довести помилку системи без втручання «живого» чиновника.

#### Ризики:

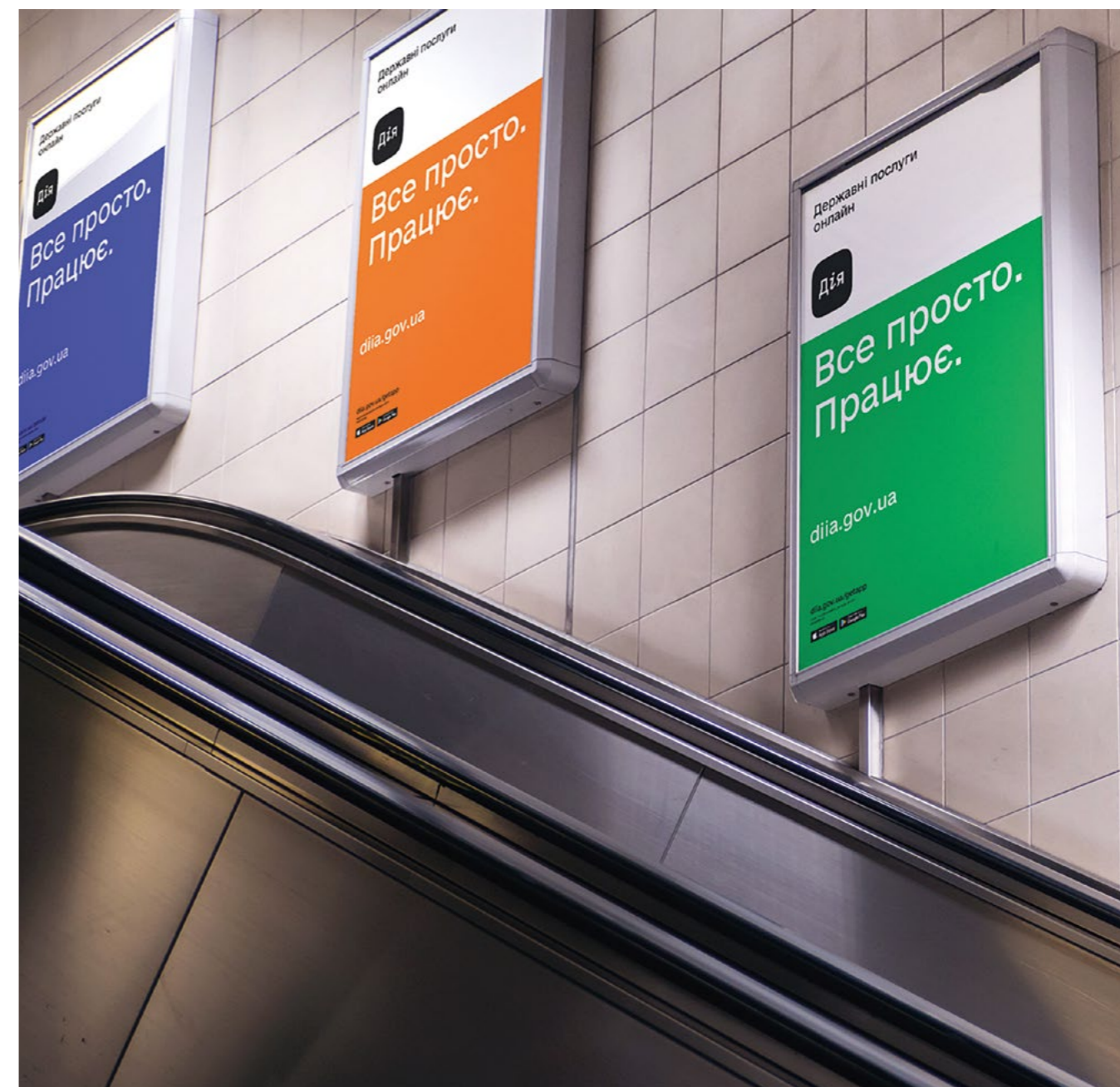
- кібербезпека — можливість сесійного злому, ризик шахрайства з майном або кредитами;
- технічна частина — несинхронізовані реєстри, документи можуть не відобразитися або містити помилки;
- правова сфера — відсутність повної заміни паперу, необхідність носити оригінали в певних держструктурах;
- енергетика — енергозалежність, повна непрацездатність сервісу без заряду пристрою/мережі.

Перспективи розвитку «Дії» — стати повноцінним «Кабінетом Громадянина», ідеальна модель якого мала би включати: повний освітній профіль; трудовий та науковий шлях; «військовий» статус.

#### Виклики сучасної цифрової держави

Звернімо увагу на дві фундаментальні «больові точки» сучасної цифрової держави. Ситуацію у 2026 році можна розкласти на два системні виклики:

Станом на 2026 рік цифровізація в Україні підійшла до свого критичного рубежу. Ми пройшли етап «фасадної» цифровізації (красиві інтерфейси в «Дії») і опинилися перед необхідністю глибокої структурної перебудови державних реєстрів





### 1. Проблема «цифрових прогалин» (відсутність даних у реєстрах)

Про це ми говорили вище стосовно дипломів та трудових книжок минулих десятиліть.

**Паперовий полон.** Величезний масив юридично значущої інформації (архіви РАЦСів, майнові реєстри до 2013 року, військові справи) досі зберігається на папері.

**Людський фактор при оцифруванні.** Коли дані переносять вручну, виникають помилки в прізвищах або датах, через що «Дія» просто не може знайти зв'язок між вашим податковим номером і документом.

**Відсутність стандартів минулого.** Документи СРСР або перших років Незалежності не мали єдиного цифрового ідентифікатора, що робить їх «невидимими» для сучасних алгоритмів пошуку.

### 2. Проблема «відомчих островів» (відсутність синхронізації)

Навіть якщо дані є в цифрі, вони часто замкнені всередині одного міністерства.

**Брак взаємодії через систему «Трембіта».** Не всі реєстри підключені належним чином. Наприклад, реєстр Міносвіти (ЄДЕБО) може «не бачити» оновлень у реєстрі ПФУ або Міноборони («Оберіг»).

**Конфлікт прав власності на дані.** Кожне відомство історично вважає свій реєстр «своєю територією» і неохоче відкриває повний доступ іншим структурам, мотивуючи це безпекою, хоча часто це лише бюрократична інерція.

**Технічна несумісність.** Бази даних, створені у 2005 та 2024 роках, часто мають різну архітектуру, що робить їхню «пряму розмову» без помилок технічно складною.

Поки ці дві проблеми не вирішені, «Дія» залишається «вітриною», а не повноцінним «пультом керування». Потрібна не просто «цифровізація послуг», а «цифрова конституція» – закон, який би зобов'язав усі відомства привести дані до єдиного стандарту та відкрити їх для взаємообміну за замовчуванням.

## Що це означає для «Кабінету Громадянина»

Без повної інтеграції «фундаментальних» реєстрів концепція «Дії» як дієвого «Кабінету громадянина» залишається незавершеною. Кожен із цих реєстрів має свою специфіку, але спільну проблему – історичну ізоляваність.

Ось коротка характеристика та ключові недоліки зазначених систем:

### 1. Державний реєстр актів цивільного стану громадян (ДРАЦС / РГСІ)

Це первинне джерело даних про людину: народження, шлюб, зміна імені, смерть. Централізована система, що містить юридичні факти про цивільний статус. На його основі «Дія» підтягує свідоцтва.

#### Недоліки:

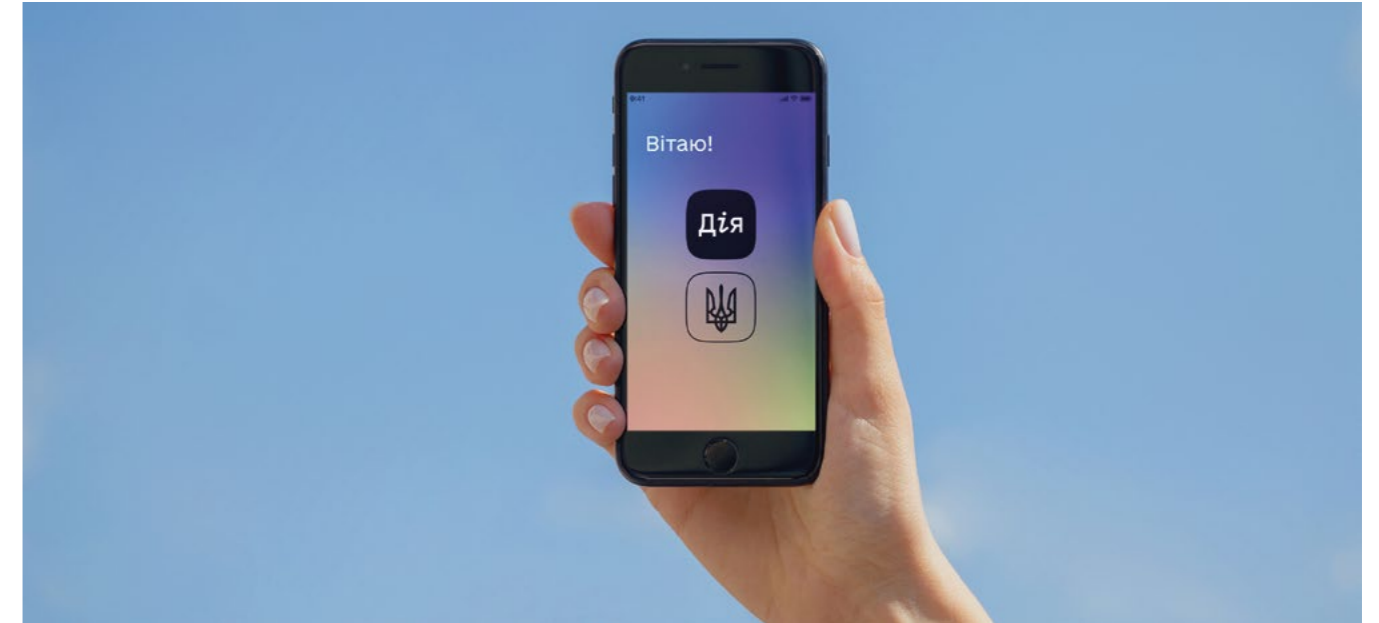
- величезний масив даних до 2000-х років оцифрований із помилками (транслітерація прізвищ, апострофи);
- інформація про смерть або розірвання шлюбу може потрапляти в інші відомства (наприклад, до Пенсійного фонду чи ТЦК) із затримкою у тижні;
- реєстр не завжди коректно «підказує» іншим системам про зміну спадкоємців у реальному часі.

### 2. Централізований банк даних з проблем інвалідності (ЦБДІ)

Ключовий реєстр для реалізації соціальних прав, що особливо важливо в контексті роботи над захистом військовослужбовців. Містить дані про групу інвалідності, причини, індивідуальні програми реабілітації та забезпечення технічними засобами (протези, візки).

#### Недоліки:

- дані часто «зависають» між МСЕК (медиками) та соцзахистом. Людина з інвалідністю змушена носити паперове посвідчення, бо в «Дії» воно може не відобразитися через технічну помилку в базі;



- реєстр створювався як обліковий, а не сервісний, тому він погано інтегрується з медичною системою Helsi;

- система не сповіщає громадянина автоматично про необхідність перегляду або можливість отримати нові пільги.

### 3. Державний реєстр виборців (ДРВ)

Найбільш точна база даних про фактичне місце проживання та виборчу адресу громадян. Автоматизована система, призначена для обліку виборців та формування списків для голосування.

#### Недоліки:

- велика кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та громадян за кордоном робить дані про «виборчу адресу» неактуальними;
- попри можливість змінити виборчу адресу через «Дію», сам реєстр працює автономно від реєстрів територіальних громад;
- через питання національної безпеки доступ до ДРВ суворо обмежений, що іноді заважає автоматичному підтягуванню актуального місця проживання в інші державні сервіси.

Головний недолік усіх трьох систем — відсутність єдиного «цифрового знаменника».

У ДРАЦС ви можете бути записані за одним прізвищем (з помилкою), у Реєстрі виборців — за

старою адресою, а в Реєстрі людей з інвалідністю – взагалі під іншим ідентифікатором, якщо дані вносилися давно.

Для створення справжнього «Кабінету Громадянина» необхідно впровадити принцип Once Only («Тільки один раз»): держава не має права вимагати у вас документ, який вже є хоча б в одному з цих реєстрів.

## Захист цифрової держави в умовах воєнного стану

Підхід «воює не армія, а вся країна» є ключовим для розуміння того, якою має бути архітектура цифрової держави в умовах воєнного стану. В моделі «тотальної цифровізації» цивільний і військовий сектори утворюють єдиний захищений контур.

Станом на 2026 рік інтеграція усіх систем є стратегічним завданням для національної безпеки.

Станом на 2026 рік цифровізація в Україні підійшла до свого критичного рубежу. Ми пройшли етап «фасадної» цифровізації (красиві інтерфейси в «Дії») і опинилися перед необхідністю глибокої структурної перебудови державних реєстрів.

«Дія» має перестати бути просто «переглядачем документів». Її еволюція — це перетворення на дієвий інструмент управління життям.

**Подальший розвиток цифрової держави потребує інтеграції реєстрів, уніфікації даних і забезпечення кібербезпеки. Лише за цих умов «Дія» зможе стати повноцінною платформою ефективної взаємодії держави та громадянина**

# Лідія Карплюк

## Пані Лідіє, що привело вас у сферу White-Collar Crime? Це був усвідомлений вибір чи шлях сформувався з досвіду?

Майже 9 років тому, коли я тільки стала адвокатом, ще не знала, що буду займатися захистом у справах White-Collar Crime, оскільки тоді у мене ще й спеціалізації чіткої не було, та і в нашій компанії цей напрям тільки починав формуватися. Поступово я отримала досвід у таких справах — і зараз маю багато успішних кейсів саме у сфері White-Collar Crime та можу ефективно здійснювати захист наших клієнтів.

## Чим ця практика відрізняється від класичного кримінального права?

Кримінальні провадження у сфері White-Collar Crime зазвичай є складними, мультигалузевими, потребують не лише знання кримінального права і процесу, але й занурення, наприклад, в певні процеси господарської діяльності тієї чи іншої галузі, яка може бути абсолютно невідомою на момент, коли ти знайомишся з цією справою.

Такі справи потребують глибокого аналізу матеріалів, комплексної, ґрунтовної, командної роботи для формування стратегії і тактики захисту. А особи, які притягуються до кримінальної відповідальності у такій сфері, — це фахові, розумні та досвідчені люди, які, відповідно, мають високі очікування щодо якості їхнього захисту. Часто вони самі генерують ідеї щодо стратегії у своїй справі. І тут необхідно спільно знаходити шляхи для найкращого захисту. Так само й опоненти у цій категорії справ, зокрема органи досудового розслідування чи прокуратура, — високопрофесійні юристи, слідчі або детективи, прокурори. Тому змагальний процес досягає дуже високого рівня. І такі справи вимагають ґрунтовної підготовки системної позиції для того, щоб захист був ефективним та наблизив бажаний результат.

## Які справи сьогодні найчастіше трапляються у Вашій практиці?

У моїй практиці на сьогодні лівову частку займають справи у сфері White-Collar Crime, антикорупційні справи, а також справи у сфері захисту бізнесу. Кожна з таких справ є складною, зазвичай

супроводжується медійним тиском або відвертим тиском правоохоронних органів — часто не лише на учасників кримінального провадження, але й, як би це не було прикро, на суд. Тому ці справи точно потребують значної уваги та стійкості.

## Чи були у Вашій практиці справи, які спочатку здавалися безнадійними?

Так, були. Але навіть у таких справах, коли початково здається, що ситуація надзвичайно складна та майже безнадійна, — починаєш занурюватися в матеріали справи, у деталі, в ту сферу, якої ця справа стосується, та все одно знаходиш ідеї, розвиваєш їх і бачиш світло в кінці тунелю.

## Які нюанси роботи адвоката у справах, де фігурують великі гроші або публічні особи?

Робота адвоката у таких справах — це, насамперед, дуже велика відповідальність, де ціна помилки надзвичайно висока: як репутаційно перед клієнтом, так і публічно, якщо ця справа супроводжується суспільним резонансом та висвітленням в засобах масової інформації. Тому, звісно, рівень якості правничої допомоги, починаючи з першої консультації клієнта, написання процесуальних документів, виступів у судових засіданнях та завершуючи позицією по справі в цілому, має бути найвищим.

Працювати з такими справами ще й надзвичайно складно в морально-психологічному аспекті. Адже є ситуації, коли фактично треба боротися з каральною державною системою. Але коли ти віриш у результат, то стукаєш в усі двері, маючи для цього всі законні підстави, щоб достукатися. Трапляється, на жаль, що двері раз за разом не відкриваються. І тут важливо продовжувати рухатися далі, незважаючи на деякі поразки. Впевнено «лупати сю скалу», щоб добитися найкращого результату для клієнта.

## Який саме тиск відчувається у таких процесах?

Як я вже зазначала, у таких справах з тиском стикається як особа, яка притягується до кримінальної відповідальності, так і захисник.

Цей тиск може проявлятися абсолютно в різних напрямках. Це і штучне створення заздалегідь негативної репутації, і максимально негативне



## Реальне правосуддя – це можливість бути почутим, можливість отримати в суді законне, обґрунтоване і головне – справедливе рішення, яке ґрунтується на матеріалах кримінального провадження і матеріалах, які надає сторона захисту

висвітлення ситуації у засобах масової інформації. Фактично, це засудження суспільством людини ще іноді навіть до повідомлення про підозру, не кажучи вже про ухвалення вироку.

Як наслідок, суддям доволі складно приймати законні та обґрунтовані рішення у таких справах, тому що вони несуть відповідальність за них не лише перед законом, але й перед суспільством. І не кожен суддя готовий таку відповідальність на себе брати, навіть якщо ситуація є доволі очевидною і є всі підстави для прийняття законних та обґрунтованих рішень.

Крім того, часто має місце фактично відвертий тиск з боку правоохоронних органів у різній формі, далеко не процесуальній. Хоча, це може бути і максимальна активізація слідчих процесуальних дій для того, щоб створити якнайбільше дискомфорту підозрюваному, обвинуваченому, членам його сім'ї — і у такий спосіб схилити, наприклад, до визнання винуватості чи надання якихось показів, вигідних для органу досудового розслідування.

- Трапляється і відвертий позапроцесуальний тиск — наприклад, відвідування медичних закладів, де людина перебуває на лікуванні, з прямою вказівкою виписати людину з лікувального закладу для її участі в судовому засіданні з розгляду питання про застосування запобіжного заходу у вигляді тримання під вартою. Тобто, нехтуються базові права людини і застосовуються максимально позапроцесуальні засоби для досягнення мети правоохоронців

**Наскільки сьогодні є ефективною антикорупційна система в Україні?**

Якщо оцінювати роботу антикорупційних інститутів в Україні у порівнянні з іншими органами досудового розслідування, судами загальної юрисдикції — звісно, можна сказати, що рівень роботи антикорупційних органів та інституцій на порядок вищий від інших.

Однак і в цій сфері є ще багато чого, що можна вдосконалити. Адже всі ми розуміємо, що корупція, на жаль, нікуди не зникла в умовах війни і, тим більше, в умовах значних сум грошових коштів держави, а також міжнародних партнерів, які освоюються. Рівень спокуси заволодіння такими коштами досить великий, тому рівень корупції за час війни, на жаль, точно не знизився, а, ймовірно, навіть виріс.

Уже більше десяти років у нас працює Національне антикорупційне бюро України, понад шість років працює Вищий антикорупційний суд. І ці органи показують свою ефективність. Втім, хотілося б, щоб ця ефективність була зумовлена не виключно строком їхньої діяльності і тим, що суспільство очікує вироків та покарання винних осіб, а було зумовлено суворим дотриманням вимог законодавства щодо боротьби з корупцією.

### **Чи використовуються кримінальні справи як інструмент впливу на бізнес?**

Безумовно. На жаль, незважаючи на те, що всюди вже тривалий час говорять про тиск на бізнес, ця тенденція аж ніяк не знижується. Не дивлячись на ті інститути і механізми, які запроваджуються, наприклад, Раду бізнес-омбудсмена, платформу «СтопТиск» Офісу Генерального прокурора тощо, рівень тиску на бізнес з боку правоохоронних органів не зменшується. А можливо, навіть і зростає.

Це проявляється, як і раніше: фактові кримінальні провадження за надуманими обставинами, проведення обшуків, вилучення майна підприємства, безпідставні арешти майна та грошових коштів. Фактично, це блокування господарської діяльності. Крім того, звичайно, є і складніший рівень, коли вже починають притягати до відповідальності менеджмент — шляхом повідомлення їм про підозри, шляхом застосування запобіжних заходів у вигляді тримання під вартою із захмарними заставами, або й взагалі без таких. Органи досудового розслідування у такий спосіб

часто керуються не завданнями кримінального провадження, а якимись незрозумілими з логічної і законної точки зору інтересами та амбіціями, які точно не спрямовані на побудову сильної економіки нашої держави.

### **Як відрізнити реальне правосуддя від елементу тиску?**

Реальне правосуддя — це можливість бути почутим, можливість отримати в суді законне, обґрунтоване і головне — справедливе рішення, яке ґрунтується на матеріалах кримінального провадження, складовою яких є, в тому числі, матеріали, зібрані стороною захисту, а не на припущеннях та маніпуляціях суспільною думкою. Власне, ось цей момент — бути не просто вислуханим, а бути почутим, — часто є маркером, індикатором реальності та справедливості правосуддя.

Трапляються ситуації, коли, наприклад, прокурор, доносячи свою позицію чи обґрунтовуючи те чи інше клопотання, зазначає кілька шаблонних формальних речень, які аж ніяк не відповідають вимогам закону щодо обґрунтування і доведення відповідними доказами. У свою чергу, сторона захисту максимально широко, повно і обґрунтовано доводить свою позицію та спростовує позицію опонентів. Однак, у підсумку ми отримуємо ухвалу про задоволення клопотання прокурора та відхилення доводів сторони захисту одним реченням: «Доводи сторони захисту не знайшли свого підтвердження в ході судового розгляду». Без будь-якого аналізу цих доводів, без будь-якого спростування наданих доказів. Звісно, в такі моменти віри в реальне правосуддя мало... Коли суддя відверто демонструє нехтування правами сторони захисту, наприклад, щодо збору доказів, щодо ініціювання тих чи інших процесуальних дій в межах судового процесу, то самі собою напрашуються висновки про те, що має місце ще й зовнішній вплив на такого суддю. Для людини, яка притягається до кримінальної відповідальності, бути заручником такої ситуації і витримати її дуже важко. І, на жаль, не кожен знаходить сили і ресурси боротися. При цьому, результат, який є не очевидним спочатку, може бути досягнутий саме завдяки правильній та системній побудові стратегії захисту і послідовній її реалізації, адже це створює фундамент невідворотності зламу ситуації на користь клієнта.

### **Чи відчували Ви, що жінці складніше будувати кар'єру в кримінальному праві?**

Мабуть, я була б неширою, якщо б сказала, що ні. Так, жінки мають абсолютно такі ж права, як і чоловіки, і цілком можуть збудувати кар'єру в кримінальному праві та процесі. То у чому все ж таки складність?

Передусім, не кожна жінка має той рівень моральної та психологічної стійкості, який дасть



можливість протистояти не завжди законним, а часто навіть свавільним діям правоохоронців, наприклад, під час процесуальних чи слідчих (розшукових) дій. Також не кожен зможе працювати під тиском і скуппульозним наглядом з боку опонентів, та не кожна жінка готова жити в такому темпі та навантаженні, зокрема, й психологічному.

Окрім того, коли вперше бачать певну жінку-адвоката, то їй, на жаль, часом потрібно ще попрацювати і довести свою фаховість, результативність, ефективність, стійкість, рішучість. А чоловікам іноді достатньо просто бути — і за замовчуванням вважається, що вони цими якостями володіють.

Не скажу, що я стикаюся з якимось упередженим ставленням чи дискримінацією, але, звичайно, такі загальні тенденції щодо сприйняття адвокаток у сфері кримінального права і процесу спостерігаються.

### **Що допомагає Вам тримати внутрішній баланс у такій напруженій роботі?**

Безумовно, якщо не поповнювати свої ресурси енергії, то і не буде що віддавати назовні, не буде за рахунок чого працювати, рухатися, досягати. Тому відпочинок має бути не якимось короткостроковим періодом (раз в рік тривалістю два тижні), а щоденним, хай навіть нетривалим. Почитати книгу, приділити час собі, наприклад, для занять спортом чи іншим хоббі, присвятити час спілкуванню з людьми, з якими легко і цікаво, які підтримують, надихають, вірять і дарують щастя. Не уявляю відпочинок без подорожей Україною чи за кордон. Для мене це саме той вид відпочинку, який максимально перемікає мозок, наповнює, дарує неймовірні емоції та враження, з якими можна впевнено рухатися вперед і надалі максимально віддаватися роботі.

### **Якою Ви є поза професією?**

Складно оцінювати себе самостійно. На це питання, мабуть, простіше було б відповісти людям, які мене оточують. Але однозначно знаю, що поза професією я хочу бути, передусім, щасливою людиною, щасливою жінкою. З роками хочеться, озираючись назад, розуміти, що життя пройшло щасливо.

### **Що для Вас означає виграти справу?**

Виграти справу — це досягнути найбільш сприятливого і позитивного рішення для клієнта, виходячи з умов та обставин конкретної справи. Адже це не завжди, наприклад, отримати виключно виправдувальний вирок. Іноді це може бути і укладення угоди про визнання винуватості на максимально сприятливих умовах для клієнта. І це теж буде вигреш, наприклад, якщо ми бачимо, що ситуація передбачає виключно засудження і, відповідно, призначення покарання у вигляді позбавлення волі. Тому виграти

справу — це досягнути реального результату, яким буде задоволений клієнт і за який він буде вдячний.

### **Який особистий принцип Ви ніколи не порушуєте в роботі?**

У будь-яких обставинах треба залишатися людиною, незалежно від того, яку позицію в процесі ти займаєш. Також треба завжди бути готовим нести відповідальність і ризики, пов'язані з тим кроком, який ти робиш.

### **В Україні є справедливість, чи це більше про можливості?**

Питання справедливості та сприйняття справедливості — різне для кожного учасника процесу, тому є дуже відносним. Адже рішення, справедливе для клієнта, підозрюваного, обвинуваченого, — для потерпілого може здаватися зовсім не справедливим. Чи навпаки, коли прокурор вважає, що судом ухвалене справедливе рішення, то найімовірніше, що сторона захисту не буде вважати це рішення таким. Чи реально в Україні максимально наблизитись до прийняття справедливих рішень? Риторичне питання. На сьогодні з цим складно.

### **Що найчастіше приховують клієнти навіть від свого адвоката?**

Річ у тому, що клієнти сприймають свої проблемні ситуації доволі суб'єктивно. І їхній погляд на ту чи іншу ситуацію може певною мірою відрізнятися від фактичної реальності, а тим паче, від її нормативного та законодавчого регулювання. Тому інформація, яку повідомляє клієнт, під впливом суб'єктивного враження може бути дещо викривленою, скажімо так, не до кінця обговореною. Але, власне, в тому і завдання адвоката, щоб максимально простою, доступною мовою пояснити всі ризики незнання захисником найменших деталей справи, які можуть спрацювати не на користь клієнта. Тому тісна співпраця та побудова довірливих відносин між клієнтом і захисником — це запорука правильного руху вперед.

### **Яка найбільша ілюзія бізнесу щодо кримінальної відповідальності?**

Мабуть, це віра в те, що якщо ви займаєтеся законною господарською діяльністю, то у вас ніколи не виникне проблем з правоохоронними органами, чи у них до вас ніколи не буде ніяких питань. Адже «намалювати» історію, де абсолютно законні господарські відносини криміналізуються, для правоохоронних органів досить просто. І виконання звичайного контракту, особливо, якщо хоча б десь дотичні бюджетні кошти, в дуже стислий проміжок часу може бути витлумачене як вчинення протиправних дій, а не провадження законної господарської діяльності.



Генеральний директор  
Київської клінічної лікарні  
на залізничному транспорті №3.  
Лікар акушер-гінеколог вищої  
категорії. Магістр менеджменту  
бізнес-адміністрування у галузі  
охорони здоров'я

# Олена Мухіна

**У медицині часто говорять про відповідальність. Пані Олено, чи був у Вашій практиці момент, коли Ви відчули її по-справжньому — не як слово, а як тягар?**

Відповідальність не приходить раптово — вона накопичується. Спочатку ти просто лікар, який добре виконує свою роботу. Потім — людина, від якої чекають рішень. А далі настає момент, коли ти розумієш: від тебе залежить занадто багато, щоб дозволити собі слабкість.

Це відчуття особливо гостре тоді, коли на тобі одночасно все: пацієнти, колектив, родина, рішення, які не можна відкласти. І ти усвідомлюєш, що ніхто не прийме це рішення замість тебе. Я чітко пам'ятаю момент, коли відповідальність стала для мене тягарем. На початку війни змушена була обирати: залишитися як керівник закладу — чи їхати за кордон рятувати від війни дітей.

Відповідальність у медицині — це не тягар у моменті. Це стан, у якому ти живеш.

**Як Ви прийшли в акушерство та гінекологію — це був поклик чи усвідомлений вибір?**

Це був поклик. Я з династичної лікарської родини. Мій батько і мій чоловік теж акушери-гінекологи. Я виросла і починала свою професійну діяльність в гінекологічному відділенні свого батька — Якущенка Анатолія Миколайовича, земний йому уклін! Тож, як кажуть, інших варіантів бути не могло. Я не просто обрала спеціальність — я обрала свій спосіб бути корисною людям.

**Який момент у Вашій практиці пам'ятаєте найбільше?**

Своєю найголовнішою місією в професії я вважаю консервативне лікування безпліддя — допомагати жінкам завагітніти без допоміжних репродуктивних технологій. Звичайно, що першу таку пацієнтку, яка завагітніла одразу двійнею, я запам'ятала на все життя, бо вирішила, що двійня — це гарний знак і я на правильному шляху.

**Акушерство — це про життя. Чи є в цій професії страх?**

Є. І він дуже конкретний. Це не емоція, а усвідомлення відповідальності. Іноді ти тримаєш у руках одразу два життя — і в цей момент не існує другорядних речей.

**Чи можна звикнути до таких моментів?**

Ні. І я не хочу звикати. Бо як тільки це стає «звичним» — ти втрачаєш відчуття цінності того, що робиш. А це найнебезпечніше, що може статися з лікарем.

**Що найважче в роботі з жінками в найвразливіший момент їх життя?**

Їхня довіра — абсолютна і дуже крихка одночасно. Я не раз бачила цей погляд — коли жінка дивиться на тебе і фактично передає тобі контроль над ситуацією. І ти розумієш, що не маєш права її підвести. У цей момент ти для неї — не просто лікар. Ти її безпека.

**Чи буває так, що лікар змушений приймати рішення, з якими складно жити далі?**

Так. І це не помилки, а правильні рішення з важкими наслідками. Ти дієш чітко, професійно, швидко. Робиш усе можливе. Але медицина — не математика, результат не завжди залежить тільки від тебе. І тоді залишається тиша та власні думки, до яких ти повертаєшся знову і знову. Є рішення, які ти приймаєш за хвилини, але носиш із собою роками.

**Де проходить межа між професійністю та емоціями, коли мова йде про життя людини?**

Її не існує як чіткої лінії. Є постійний баланс, який ти тримаєш щодня. Ти не маєш права дозволити емоціям паралізувати рішення — але й не маєш права повністю їх вимкнути. Я бачила обидві крайнощі. І обидві небезпечні. Бо там, де зникають емоції — зникає людяність. А там, де вони беруть верх — зникає контроль. Як тільки лікарю стає байдуже — це вже не лікар.

**Чи доводилось Вам обирати між правильним і необхідним?**

Постійно. «Правильно» — це медицина в ідеальних умовах. «Необхідно» — це медицина в реальності. І ти працюєш не в підручнику, а в обставинах, які не



Автор фото: Євген Несін



Автор фото: Ірина Шмуріна

завжди дозволяють зробити ідеально. Найважче — чесно це визнати і все одно взяти на себе відповідальність за вибір.

**Медицина — це система. Наскільки вона сьогодні чесна щодо лікаря і пацієнта?**

Не настільки, як хотілося б. Лікар часто опиняється між очікуваннями пацієнта та можливостями системи — і ці дві речі не збігаються. І тоді саме лікар закриває цей розрив: своїм часом, своїм ресурсом, своїм внутрішнім запасом. На жаль, той лікар, який вміє робити це краще, не завжди буде більш успішним фінансово.

**Чи існують речі в медицині, про які не прийнято говорити вголос?**

Так. Про виснаження. Про страх. Про втому, яку не можна показувати.

- Я знаю, що таке працювати, коли ти вже на межі, але не маєш права це озвучити. Тому що ти завжди маєш бути зібраним, від тебе чекають стабільності — як лікаря, як керівника, як людини.

**Як часто лікар змушений працювати не так, як правильно, а так, як дозволяють обставини?**

Такі ситуації бувають. Причин, чому так стається, дуже багато. Але питання не в цьому. Питання — чи стає це нормою. Бо як тільки лікар перестає боротися за правильний підхід — рівень медицини починає падати.

**Керувати медичним закладом — це більше відповідальність чи про вплив?**

Для мене це завжди про відповідальність. Вплив — це лише інструмент, а відповідальність — це стан, у якому ти живеш щодня. Кожне рішення, яке я приймаю, має прямий вплив на життя людей — на пацієнтів, на колектив, на систему. І це тягар, який не можна зняти, але він формує сенс моєї роботи.

**Як змінилася Ваша робота як генерального директора в умовах останніх років і викликів у країні?**

Все змінилося. Навіть базові процеси перестали бути передбачуваними. Потрібно одночасно реагувати на кризові ситуації, підтримувати команду, контролювати роботу лікарні, шукати шляхи розвитку. Раніше планування йшло на місяці, зараз кожен день — це новий виклик. Сьогодні вибуховою хвилею вибило вікна в лікарні, завтра серед морозу ми лишилися без опалення і так далі...



Автор фото: Євген Несін

Але на фоні всіх цих проблем медичний процес не має зупинятися, бо від цього залежить не тільки робота, а й життя людей.

**Які Ваші головні принципи управління лікарнею?**

Повага до людей, прозорість, відповідальність і чітка структура. Я вірю, що лікарня — це команда, де кожен повинен відчувати свою цінність і знати, що його внесок важливий. І тільки в такій системі можна ефективно працювати та рятувати життя.

**Що найскладніше у поєднанні ролі лікаря та управлінця?**

Баланс між серцем і головою. Як лікар я хочу зробити найкраще для пацієнта, іноді без компромісів. Як управлінець я повинна думати про ресурси, про команду, про систему. І часто немає ідеального рішення — є тільки компроміс, який ти приймаєш з гідністю і відповідальністю.

**Якщо говорити про рішення, які Ви щодня приймаєте як керівник, — чи бувають сумніви?**

Так. І це абсолютно нормально. Бо керівництво — це не про відсутність сумнівів. Це про здатність нести наслідки своїх рішень. Є ситуації, де немає ідеального варіанту. Ти обираєш найкраще з можливого — і потім повертаєшся до цього подумки. Не для того,

щоб себе звинувачувати. А для того, щоб не втратити чутливість і не зупинитися в розвитку. Як тільки керівник перестає сумніватися — він починає помилятися частіше.

**Чи допомагає Ваш досвід медичної практики у прийнятті управлінських рішень?**

Абсолютно. Медицина навчає швидко оцінювати ситуацію, приймати рішення, діяти, навіть коли інформація неповна. Ці навички критично важливі в управлінні лікарнею, де кожне рішення має наслідки для людей і ресурсів.

**Чи складно жінці займати керівну посаду в медичній сфері? У чому сила жінки-лідера?**

Складно, адже постійно доводиться балансувати між ефективністю і очікуваннями оточення. Жінка на керівній посаді має бути сильною, навіть коли всередині втомлена. А ще, як і кожна жінка, вона має бути доглянутою та зібраною, і ніхто тебе не питає, де ти береш цей ресурс. Але саме ці виклики формують сильну жінку-лідера.

Наша сила — у поєднанні рішучості і чутливості. Ми можемо бути одночасно наполегливими в цілях і уважними до людей. Це здатність бачити не тільки результат, а й процес, не втратити людяність у будь-яких обставинах.

Вірте в себе і не бійтеся помилятися.  
Кожна помилка – урок. Пам'ятайте, що ваша професія – це не просто робота, а відповідальність за людей. Навчіться поєднувати серце та голову, тоді успіх прийде сам.



Автор фото: Євген Несін

**Жіночність для мене – це внутрішній ресурс, емпатія і здатність розуміти людей. Жорсткість – це інструмент ефективного управління. Важливо не змішувати їх у конфлікт, а дозволяти кожному проявлятися в потрібний момент**



## Слабкість просто не входить у список дозволених станів



**А чи доводилось Вам доводити свою професійність більше, ніж чоловікам?**

Так, особливо на початку кар'єри. Іноді доводиться працювати вдвічі більше, щоб твою експертизу сприймали всерйоз. Але це навчило мене витримки і сили.

**У який момент жінка на керівній посаді перестає «подобатися» і починає «викликати спротив»?**

У той момент, коли перестає бути зручною. Коли починає вимагати, ставити рамки і говорити прямо. І це завжди точка вибору: залишатися комфортною для оточення чи бути ефективною в рішенні.

**Чи відчували Ви, що жінці-лідери потрібно бути сильнішою, ніж вона є насправді?**

Так. Бо від тебе очікують не тільки результату — від тебе очікують витримки. І не тільки на роботі. Є ще життя поза нею — сім'я, діти, відповідальність, яка нікуди не зникає. Слабкість просто не входить у список дозволених станів.

**Чи можна бути одночасно жорсткою в рішеннях і залишатися жіночною?**

Можна, але це велика внутрішня робота: тримати баланс і, незважаючи на виклики, не втрачати себе справжню. Жіночність для мене — це внутрішній ресурс, емпатія і здатність розуміти людей. Жорсткість — це інструмент ефективного управління. Важливо не змішувати їх у конфлікт, а дозволяти кожному проявлятися в потрібний момент.

**Що Вас насправді тримає в цій професії — поклик, відповідальність чи вже звичка?**

Звичка тут не працює. Тримає покликання та відповідальність, від якої ти маєш права відмовитися, навіть коли дуже важко. Якщо ти вже прийняв таку відповідальність — роби цю роботу так, щоб не було соромно.

**Чи був момент, коли Ви хотіли все залишити?**

О, таке трапляється регулярно. Особливо в періоди, коли навантаження стає надмірним — і професійне, і особисте, і непередбачувані задачі, пов'язані з війною. Коли відчуваю, що проблем занадто багато скрізь — і ніде немає паузи.

**І що ж дає Вам сили повернутися до роботи?**

Дуже проста думка: якщо ти не повернешся — хтось не отримає допомогу. І це вже не абстракція. Це конкретні люди. Це не героїзм — це вибір не відступати. Надаючи медичну допомогу людям, я відчуваю справжній сенс свого існування.



**Продовжіть фразу: «Найскладніше у моїй професії — це...»**

Це розуміти, що ти як фахівець нічим не можеш допомогти, але продовжувати шукати якісь інші шляхи допомоги, щоб не дати людині втратити надію.

**Що допомагає Вам відновлювати ресурс після складних робочих днів?**

Спокій, сім'я, маленькі радощі життя. Обожаю подорожувати, люблю спорт: йога, басейн, тренажерний зал. Дуже люблю шити одяг, це захоплення з дитинства. Це все дає змогу відновитися, інакше можна швидко вигоріти.

**Як виглядає Ваш ідеальний день поза роботою?**

Без поспіху. Ранкова кáva, свіже повітря, читання або час із сім'єю. І нічого, що тисне або примушує приймати рішення. День для себе — це день відновлення. День, в якому ти не приймаєш жодного рішення, хтось вирішує все за тебе.

**Чи змінюється ставлення жінок до свого здоров'я?**

Так, жінки стають більш свідомими та вимогливими. Більше цікавляться інформацією, більше запитують і не бояться брати активну роль у своєму лікуванні. Це великий прогрес і велика відповідальність для нас, лікарів.

**Яким Ви бачите розвиток медичної системи в Україні найближчими роками?**

Я бачу її через призму професіоналізму і технологій. Нам потрібна система, де пацієнт відчуває себе захищеним, а лікар має ресурси та підтримку. Це складний шлях, але він реальний, якщо поєднати зміни у законодавстві, підготовку кадрів та інновації.

**Що порадите молодим лікарям, які тільки починають свій шлях?**

Задайте собі питання: чи любите ви людей? Без цього в нашій професії неможливо, ви швидко вигорите та озлоститеся.

Вірте в себе і не бійтеся помилятися. Кожна помилка — урок. Пам'ятайте, що ваша професія — це не просто робота, а відповідальність за людей. Навчіться поєднувати серце та голову, тоді успіх прийде сам.

**Якою Ви бачите себе через 5 років — як керівника і як жінку?**

Як сильного, впевненого лідера, який вміє приймати складні рішення і підтримувати команду. І як щасливу жінку, яка не втратила здатності відчувати, бути людиною та залишатися собою навіть у світі, що вимагає жорсткості.



# Ольга Іващенко

## Жінка в кримінальному праві: сила, вибір і межі

### Пані Ольго, кримінальне право для Вас — вибір чи поклик?

Думаю, і вибір, і поклик. Ще у шкільному віці я обожнювала дивитись фільми, які показували судовий розгляд кримінальних справ. Уважно слідувала за тим, як доказують, за яскравою риторикою адвокатів та прокурорів. Моїм найулюбленишим предметом у ВНЗ був саме кримінальний процес.

Однак, свій професійний шлях я починала не з «криміналу». Та цей попередній досвід і зараз допомагає, оскільки дозволяє більш широко дивитися на справу, знаходити шляхи для захисту. Наприклад, якщо кримінальне провадження стосується діяльності юридичних осіб, стає в нагоді мій досвід роботи в корпоративному праві, а досвід у митних справах дає розуміння щодо розмежування митних порушень, які тягнуть за собою адміністративну відповідальність, та дій імпортерів чи експортерів, які є кримінальним правопорушенням тощо. Адже, коли органу досудового розслідування дуже хочеться комусь вручити підозру, будь-що може перетворитись у злочин, і якраз захисник має орієнтуватися, ретельно перевіряти, аналізувати всі обставини подій, доводити відсутність складу злочину.

### Чи пам'ятаєте свою першу справу? Як надалі здобували професійний досвід?

Пам'ятаю перше судове засідання, це було у 2013 році. Хвилювання мене переповнювало до моменту, коли я почала свою промову. Далі все пішло як по маслу, і мій виступ відразу дав позитивний результат клієнтці. Справа була про розлучення, але клієнтка хотіла 6 місяців на примирення. Я виборола 5 місяців, хоча її чоловік категорично заперечував, посилався на те, що вже створює нову сім'ю.

А от перша кримінальна справа була цікавішою, оскільки стосувалась так званих «контрабандистів», на яких Президент наклав санкції в 2021 році.

На моє переконання, це була замовна справа з політичним забарвленням, щоб виправдати ту обставину, що Президент почав запроваджувати санкції для громадян, оскільки санкції спрямовані на введення обмежень щодо осіб, до яких наші правоохоронні органи та правосуддя не можуть дотягнутись з об'єктивних причин. Тоді працівники СБУ так завзято намагались знайти бодай щось, що навіть незаконно обшукали мої робочі кабінети. Однак, навіть це їм не допомогло.

А далі понеслась моя душа в світ кримінальних справ.

З самого початку тримала вектор на справи з тяжкими та особливо тяжкими злочинами, у вчиненні яких підозрюються і обвинувачуються топ-посадовці, підприємці, судді, правоохоронці тощо. Дуже часто такі справи перетинаються з політичним переслідуванням, доводиться стикатися зі штучним створенням суспільного резонансу, який потім використовують прокурори для тиску на суддів.

Хоча є й ті, на кого і тиснути не потрібно, – наприклад, судді Вищого антикорупційного суду. Навіть колишній заступник керівника НАБУ Гіза Углава зізнався що НАБУ, САП і ВАКС працюють як один організм. Я особисто дійшла висновку (знаю, багато колег такої ж думки), що ця трійка плюс Апеляційна палата ВАКС є єдиним каральним органом, без жодних претензій на правосуддя. В цілому, дуже часто доводиться стикатися саме зі зловживаннями представників слідства та прокуратури в ході досудового розслідування і навіть судового розгляду.

Тому в українського адвоката-захисника мають бути гострий розум, креативне мислення, сталеві нерви та філософські погляди на життєві процеси.

У процесі захисту клієнтів від незаконного кримінального переслідування подаємо заяви про



вчинення злочинів представниками правоохоронних органів, зокрема і щодо перевищення службових повноважень, зловживання владою, штучного створення доказової бази, службове підроблення. В таких кримінальних провадженнях вже мої клієнти мають статус потерпілого.

Тут теж ще той квест: доводиться проходити, адже свої своїх, як правило, покривають, і за такими заявами прокуратура чи відповідний орган досудового розслідування не дуже то і хочуть вносити відомості до ЄРДР та розпочинати досудове розслідування. Тому ми йдемо до суду і зобов'язуємо через суд вносити відомості.

В одній з останніх таких заяв було повідомлення про 6 епізодів злочинів, передбачених 6-ма різними статтями Кримінального кодексу. Орган досудового розслідування вніс відомості лише за одним злочиним та заявив нам, що не вбачає підстав вносити відомості за рештою. Довелось неодноразово звертатися до суду і першої, і апеляційної інстанції, допоки я не домоглась внесення відомостей до ЄРДР за всіма 6-ма злочинами. Тут головне розуміти, що ти робиш, і продовжувати стояти на своєму. Терпіння точно має бути присутнім.

Звісно, після таких перемог боротьба продовжується, оскільки доводиться стимулювати слідчих та прокурорів належним чином проводити досудове розслідування, подавати скарги на бездіяльність до слідчих суддів, Вищої ради правосуддя, інші дисциплінарні органи.

#### **Що для Вас кримінальне право — боротьба чи відповідальність?**

Кримінальне, як і будь-яке інше право, — про наше життя. Будь-яка справа — це не лише про певну подію, це про певний період чи етап в житті людини, який призвів до небажаних наслідків.

Звісно, адвокат бере на себе велику відповідальність, і має об'єктивно оцінювати свої фахові можливості, щоб саме захистити, а не нашкодити. І боротьба має бути виваженою та розумною, головою об стіну битись не допоможе.

#### **Чи були справи, які змінювали Ваше ставлення до людей?**

Це стосується проблематики створення штучного резонансу правоохоронними органами, коли вони зливають свою версію щодо підозрюваного/обвинуваченого в ЗМІ, яка найчастіше є упередженою і недостовірною. Після цього всі довкола переконані, що ця особа є злочинцем, а ти знайомишся з матеріалами досудового розслідування і розумієш: доказова база там нульова, факти перекручені, докази часом навіть підроблені.

В одній з таких моїх справ, де обвинувачують полковника СБУ Кулініча в тому, що він нібито «здав Херсон», прокурор добився того, щоб засідання проводились у закритому режимі, аби суспільство не побачило, що ж насправді відбувається

в цій справі. Натомість ДБР вже навіть фільми «документальні» знімають, не шкодуючи ні сил, ні грошей, щоб через телебачення чи інтернет розказати українському суспільству, хто зрадник і злочинець.

Тому, коли я читаю новини про те, як хтось вчинив злочин, я точно не поспішаю з висновками, адже версія слідства навіть не завжди співпадає з доказами, які вони ж і зібрали.

Такі справи змінюють моє ставлення до суспільства в цілому. Я бачу, як людьми легко маніпулювати.

#### **Як Ви вирішуєте, кого захищати, а кого ні?**

Для мене головне, щоб клієнт об'єктивно і адекватно оцінював ситуацію, в якій він опинився.

#### **Чи бувають моменти сумнівів — і як Ви з ними працюєте?**

Сумніви є позитивним елементом, якщо до них підходити правильно. Сумніви породжують більше варіантів вирішення питань, дають можливість відпрацювати не тільки план А, а й Б і В. Тобто, якщо виникають сумніви, це дзвіночок про те, що потрібно дивитись на ситуацію ширше.

#### **Що складніше — виграти справу чи зберегти себе?**

За роки практики я навчилась тримати баланс — тому така дилема переді мною вже давно не стоїть.

#### **Чи може адвокат зберегти добросовісність, захищаючи «неправих»?**

Звичайно. Ми як захисники забезпечуємо законність кримінального процесу. Ми запобігаємо зловживанням з боку обвинувачення чи суду, інших державних органів. Навіть якщо особа винна, якщо вона визнає свою вину, це не означає, що така особа позбавлена прав і з нею можна робити все, що завгодно. Врешті-решт, саме це є запобіжником від незаконного кримінального переслідування, оскільки далеко не всі, кого звинувачують у злочині, є дійсно винними.

#### **У кримінальних справах більше правди чи гри?**

Думаю, що в нашому суспільстві ситуація доходить до абсурду: забувають про презумпцію невинуватості, хочуть, щоб усі, кому вручили підозру, сиділи в СІЗО, інформація роздувається неперевірена, кожен приміряє роль судді та вважає за необхідне винести свій вердикт. Тому гра щодо кримінальних справ відбувається за межами стін суду.

#### **Чи можна сьогодні «купити» справедливість?**

Не можу стверджувати з впевненістю, оскільки ніколи не пробувала її купувати. Однак, із моїх спостережень я б сказала, що наразі судді знаходяться під шаленим тиском прокурорів, бояться бодай щось зробити в розріз їх позиції. Тобто, як вирішить прокуратура, так і буде. Тому висловлю логічне припущення, що якщо хтось і може торгувати справедливістю, то це саме прокуратура.

#### **Хто сильніший у залі суду — закон чи люди?**

Має бути закон.

#### **Чи складніше жінці набувати авторитет у кримінальному праві?**

Я в цілому не поділяю думку, що жінкам складніше. Все залежить від характеру людини. Є сильні жінки, бувають слабкі чоловіки.

#### **Що у Вашій роботі більше допомагає — розрахунок чи інтуїція?**

Мудрість, яка складається зі знань, досвіду та інтуїції.

#### **Чи була потреба колись доводити свою професійність?**

Як і всім — на перших етапах становлення в професії.

#### **Жіночність у цій професії — перевага чи виклик?**

Треба знати, коли варто проявляти жіночність, а коли це буде зайвим. Жіночність — хороша зброя, якщо вміти нею користуватися.

#### **А якою Ви є поза роботою?**

Інтелегенткою з норовом. Я б це назвала саме так.

Поза роботою я намагаюсь триматися подалі від світського життя, від статусності, «правильного» оточення. Поза роботою я ціную тих людей, які можуть мені щось дати, які ресурсні, а тих, з ким мені просто і легко. Хоча одна вимога є — це наявність критичного мислення. Не можу спілкуватися з людьми, які мають обмежені когнітивні здібності. Нехай це звучить грубо, але це правда.

Звідки така вимога? Так вже склалось, що мій мозок постійно потребує нових знань. Я майже не читаю художню літературу, мої книги — про економіку, політику, історію, соціологію тощо. З дитинства обожнювала відвідувати музеї, обов'язково з екскурсіями. Музеї Григорія Савовича Сковороди у Переяславі ми з подругою відвідували за дитинство понад сто разів, коли там були на канікулах. І, звісно, я потребую спілкування з тими, хто може дати мені новий, свіжий, альтернативний, але обов'язково обґрунтований погляд на ті чи інші речі. Інакше в мене складається враження, що я спілкуюсь з дитиною.

Але й занудою я себе назвати не можу. Інколи дозволяю собі зануритись в максимальну легкість, щоб перезавантажитись. Дуже люблю комфорт і дуже ціную людей, які сприяють моєму комфорту.

#### **Чи вдається залишати роботу поза особистим життям?**

Безумовно професійна деформація мене не оминула, тому мій характер та поведінка майже однакові — і в професійному, і в особистому житті.



#### **Що допомагає Вам відновлюватися після складних справ?**

У мене всі справи «із зірочкою», простих немає, але для мене це добре. Втім, мозок іноді перевантажується і йому потрібно давати відпочинок. Після сорокаріччя такий відпочинок змінився — як би це банально не звучало, мене потягло до землі. Найкраще відновлення відбувається серед природи, а також коли займаюсь садівництвом.

#### **Чи змінила професія Ваше ставлення до людей і життя?**

Ні, професія не змінила. Змінило саме життя — з часом злетіли рожеві окуляри. Однак, завдяки професії я навчилась до всього ставитись по-філософськи та не жити в ілюзіях про світ з рожевими поні.

#### **Яку справу Ви пам'ятаєте не через результат, а через відчуття?**

Я не схильна до ностальгії, тому зосереджена завжди на теперішніх справах, а попередні пам'ятаю як досвід.

#### **Що для Вас сьогодні означає сила?**

Не дозволяти емоціям керувати собою, приймати рішення з холодною головою.

#### **Продовжіть фразу: «Я в цій професії, щоб...»**

Щоб бути зовні тим, ким я є всередині.

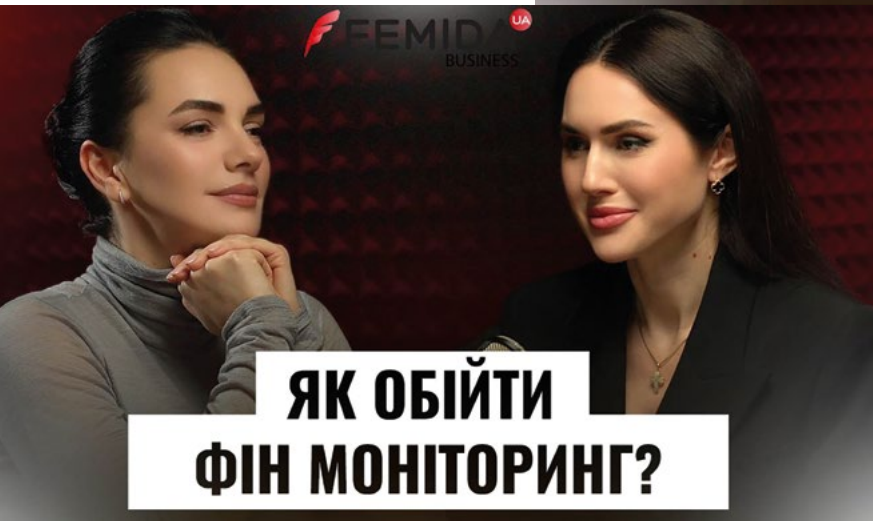
Відкрийте двері у світ успіху разом із Femida Business — YouTube-каналом, де розкриваються найпотаємніші секрети бізнесу! Це не просто ще один канал про підприємництво. Тут живі історії, драйвові розмови і практичні інструменти, які працюють на 100%. Якщо ви хочете, щоб ваша бізнес-ідея заграла новими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



### 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

+380 77 394 99 98



[dexter.attorneys@gmail.com](mailto:dexter.attorneys@gmail.com)



+38 050 508 22 65



[dexter.com.ua](http://dexter.com.ua)

Адвокатське об'єднання «DEXTER»

01021, м. Київ, вул. Липська, 10