

UA

FEMIDA

BUSINESS

Іван КАЙЛО

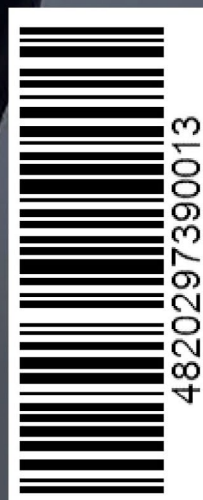


ЮРИДИЧНИЙ
ВИПУСК

ПРАВО
БІЗНЕС
ЛІДЕРСТВО



№ 3/2026



Шановні читачі!

Юриспруденція — це значно більше, ніж закони, правові норми та судові процеси. Це професія, у якій знання поєднуються з принциповістю, досвід — із відповідальністю, а кожне рішення може мати вагомі наслідки для людини, бізнесу й суспільства.

Саме тому цей випуск ми присвятили праву та людям, які щодня стоять на сторожі законності, захищають інтереси своїх клієнтів, відстоюють професійні принципи й допомагають знаходити рішення у найскладніших ситуаціях.

На сторінках цього випуску — сильні особистості юридичної спільноти: адвокати різних практик і спеціалізацій, нотаріуси, правники та експерти, чия діяльність безпосередньо впливає на правову культуру, захист інтересів і розвиток професійного середовища.

Особливу увагу ми приділили питанням, які мають практичне значення. Як бізнесу захистити себе від юридичних ризиків? На що звертати увагу під час укладання договорів? Як діяти в конфліктних ситуаціях, відстоювати свої права та не допускати помилок, які можуть коштувати надто дорого? Які правові інструменти допомагають підприємцям працювати впевнено навіть у складних обставинах?

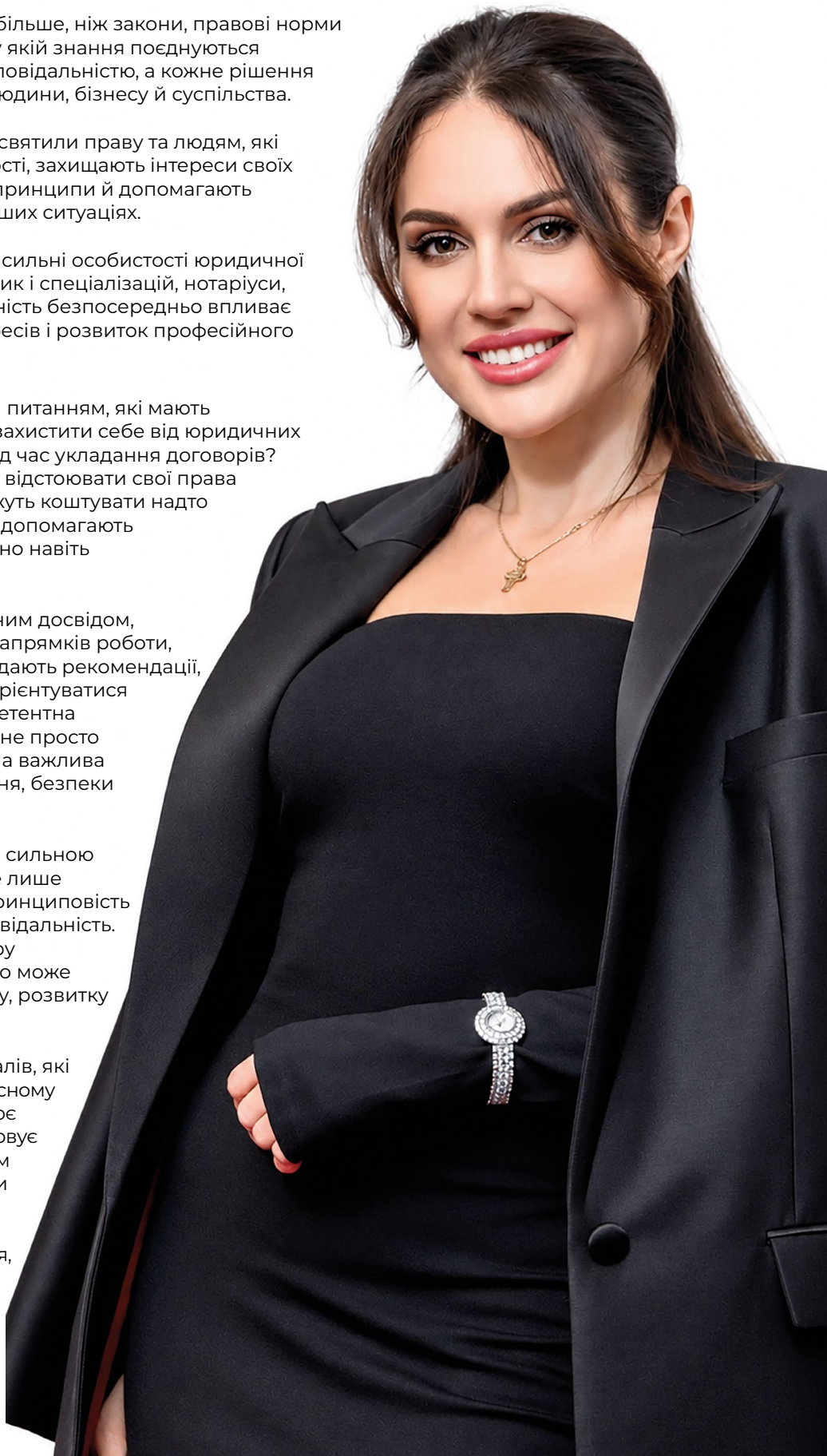
Наші герої діляться професійним досвідом, розкривають особливості своїх напрямків роботи, аналізують актуальні виклики та дають рекомендації, які допоможуть читачам краще орієнтуватися у правових питаннях. Адже компетентна юридична підтримка сьогодні — не просто необхідність у кризовий момент, а важлива складова стратегічного управління, безпеки та успішного розвитку бізнесу.

Ми переконані, що за кожною сильною юридичною практикою стоять не лише знання й досвід, а й репутація, принциповість та готовність брати на себе відповідальність. Саме такі фахівці формують довіру до професії та доводять, що право може бути дієвим інструментом захисту, розвитку й досягнення результату.

Цей випуск — про професіоналів, які знають цінну слово, рішення та власному імені. Про тих, хто не просто працює з нормами закону, а щодня застосовує їх на практиці, допомагаючи людям і компаніям захищати свої інтереси та впевнено рухатися вперед.

Бажаю вам змістовного читання, корисних знайомств і нових професійних орієнтирів.

З повагою
Ольга Мартинюк
Головна редакторка
журналу FEMIDA.UA



Зміст

Дмитро Бакулін
Адвокат, партнер АО «КАЙЗЕН»



Іван Кайло Доктор юридичних наук, керівник АО «ЛІДЕР ПРАВА»	4
Ігор Андрєєв Адвокат, керуючий партнер АО «КАЙЗЕН»	16
Олександр Зайцев Адвокат, радник GRAIN LAW FIRM	22
Катерина Авраменко Лікар-косметолог, невролог, дерматовенеролог, тренер Allergan Medical Institute Ukraine та спікер Aesthetic Education	26
Юлія Гончарова Декан факультету міжнародної торгівлі та права Державного торговельно-економічного університету	28
Андрій Легейда Директор МЦ "РоміТаль"	34
Ігор Шавров Засновник та партнер АО «Шавров, Галинський і партнери», член Громадської ради при Державній митній службі та Міністерстві фінансів України	40



Анастасія Литвиненко
Хірург-дерматолог, косметолог. Власниця клініки Monolit



Дмитро Кривонос Лікар-дерматолог, косметолог. Власник клініки Monolit	44
Наталія Манойло Доктор філософських наук, науковець, приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу, авторка книги «Нотаріус як особистість»	45
Максим Крайнюков Адвокат, доктор філософії	46
Олег Кулик Керуючий партнер Defence Tech Consulting	50
Дарина Старовойтова Керівник цивільної практики АО «VERITY GROUP», адвокат, медіатор	56
Світлана Клочкова Виконавчий директор АО «Клочков та партнери», адвокат	58
Ігор Софіна Партнер АО «VERITY GROUP», адвокат, PhD	64
	70

Засновник та видавець:
ТОВ «МЕДІА-БРІДЖ»

Головний редактор:
Ольга Мартинюк

Літературний редактор:
Юлія Шешуряк

Журналіст:
Маріанна Черкасець

Верстка:
Ірина Кирноз

Наклад: 1000 примірників.

Періодичність виходу
6 разів на рік.

Сфера розповсюдження:
загальнодержавна, зарубіжна.

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

**З питань співпраці,
розміщення реклами
та розповсюдження
звертайтеся:**
тел. +38 077 394 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:
підрядник ФОП Кудіна Г.О.,
на типографії
Товариство з обмеженою
відповідальністю
«Арт Студія Друку»

Іван Кайло

Які рішення власника бізнесу сьогодні можуть мати не лише комерційні, а й кримінально-правові наслідки?

Власник бізнесу повинен розуміти, що практично будь-яке управлінське рішення, яке стосується фінансів, активів, взаємодії з контрагентами або державними органами, може стати предметом кримінально-правової оцінки, якщо виникнуть відповідні підстави.

- Особливої уваги потребують операції з придбання активів, виплати дивідендів, залучення інвестицій, виконання державних контрактів, податкове планування та розподіл повноважень усередині компанії.

Сам по собі комерційний ризик або невдале управлінське рішення не є злочином. Однак за певних обставин конфлікт щодо виконання договору може перерости у кримінальне провадження — наприклад, якщо одна зі сторін заявляє про шахрайство, привласнення майна або підроблення документів.

Тому я завжди наголошую: важливо не лише ухвалювати економічно обґрунтовані рішення, а й забезпечувати їх належне документування. Бізнес має бути здатним пояснити логіку своїх дій, підтвердити реальність господарських операцій і продемонструвати, що управлінські рішення ухвалювалися в межах закону.

Чи можна заздалегідь зрозуміти, що компанія перебуває в зоні ризику з боку правоохоронних органів? Які сигнали не варто ігнорувати?

Так, у багатьох випадках існують сигнали, які потребують підвищеної уваги. Водночас жоден із них сам по собі не означає, що компанія обов'язково стане фігурантом кримінального провадження.

Серед таких сигналів — запити правоохоронних органів щодо документів або операцій компанії, виклики працівників для надання пояснень, повідомлення про кримінальні провадження, кон-

флікти з колишніми партнерами, незвичні запити контрагентів щодо фінансової інформації, а також внутрішні розбіжності в документації.

Окремий ризик виникає тоді, коли бізнес має значні операції з контрагентами, діяльність яких недостатньо перевірена, або коли фактичний зміст господарських операцій не відповідає оформленим документам.

У такій ситуації не варто чекати на обшук чи вручення підозри. Доцільно провести внутрішній юридичний аудит, перевірити документи, визначити потенційні слабкі місця та розробити алгоритм реагування.

Рання реакція дає можливість оцінити ризики й підготувати правову позицію до того, як ситуація стане критичною.

Наскільки важливо власнику перевіряти не лише фінансову надійність контрагента, а й юридичну та кримінально-правову історію?

Перевірка контрагента — це не формальність, а складова системи управління ризиками. І фінансова спроможність компанії, і її юридична історія мають значення.

Перед укладенням значного договору варто перевірити реєстраційні дані контрагента, повноваження його представників, судові спори, виконавчі провадження, структуру власності, ділову репутацію та відповідність ресурсів заявленому масштабу діяльності.

Залежно від характеру операції також доцільно оцінити санкційні ризики, наявність конфліктів інтересів та обставини, які можуть свідчити про використання компанії для транзиту коштів або прикриття інших операцій.

При цьому наявність судових спорів або згадок у кримінальному провадженні не означає автоматично, що контрагент є недобросовісним. Необхідно аналізувати факти, статус осіб і конкретні обставини.

Головне правило: перевірка має бути пропорційною вартості та ризиковості угоди. Чим більша операція і чим серйозніші можливі наслідки, тим глибшою повинна бути перевірка.



Коли конфлікт між партнерами або акціонерами може перетворитися з корпоративного спору на кримінальне провадження?

Корпоративний конфлікт сам по собі не є кримінальним правопорушенням. Розбіжності щодо управління компанією, розподілу прибутку або реалізації корпоративних прав мають вирішуватися передбаченими законом способами.

Однак ситуація ускладнюється, коли в межах такого конфлікту з'являються ознаки можливого підроблення документів, незаконного заволодіння активами, привласнення майна, зловживання повноваженнями або інших кримінально караних дій.

На практиці особливо небезпечними можуть бути спроби змінити контроль над підприємством через сумнівні рішення, документи з ознаками підроблення або операції з активами без належних повноважень.

Водночас кримінальне провадження не повинно використовуватися як інструмент тиску на опонента в господарському спорі. Наявність договору, боргу чи невиконаного зобов'язання ще не доводить факту злочину.

- Для захисту бізнесу важливо своєчасно фіксувати корпоративні рішення, дотримуватися процедур управління, зберігати документи та розділяти господарські претензії й обставини, які дійсно можуть свідчити про кримінальне правопорушення.

Що сьогодні є одним із найцінніших доказів у кримінальних справах щодо бізнесу — документи, електронне листування, фінансові операції чи дані з телефонів? Як компанії правильно працювати з такими доказами?

У кримінальних провадженнях щодо бізнесу немає універсального доказу, який автоматично вирішує справу. Вирішальне значення мають належність, допустимість, достовірність доказів та їхня сукупність.

Первинні бухгалтерські документи можуть підтверджувати зміст господарської операції. Банківські виписки — рух коштів. Електронне листування — узгодження умов, наміри сторін або фактичні обставини виконання домовленостей. Дані з телефонів та інших пристроїв можуть допомогти встановити послідовність подій і зв'язки між учасниками.

Однак кожен із цих доказів потрібно оцінювати в контексті інших матеріалів. Наприклад, окреме повідомлення без попереднього й подальшого листування може створювати хибне враження про зміст домовленості.

Компаніям варто запровадити зрозумілі правила зберігання документів, резервного копіювання даних, контролю доступу до корпоративної інформації та збереження ділового листування.

Якщо виникли ознаки можливого кримінального провадження, не можна видаляти повідомлення, змінювати документи заднім числом або намагатися створити нову версію подій. Такі дії можуть лише погіршити правове становище.

Правильна стратегія — зберегти інформацію, забезпечити її цілісність і залучити адвоката для оцінки доказового значення матеріалів.

Чи може керівник компанії відповідати особисто за рішення, прийняті працівниками або підлеглими? Де проходить межа відповідальності директора?

Посада директора сама по собі не робить людину автоматично винною в усіх порушеннях, допущених працівниками компанії. Кримінальна відповідальність є індивідуальною, а її підстави визначаються законом і конкретними обставинами справи.

Для оцінки відповідальності необхідно встановити, які саме дії або бездіяльність вчинила особа, які повноваження вона мала, чи брала участь у відповідних рішеннях, що їй було відомо та чи є передбачені законом ознаки конкретного кримінального правопорушення.

Водночас директор не може розраховувати на те, що передача певних функцій підлеглим автоматично звільняє його від будь-яких ризиків. Особливе значення мають фактична роль керівника, зміст його рішень, документи та обставини виконання управлінських функцій.

- Ефективна система корпоративного управління повинна передбачати чіткий розподіл повноважень, процедури погодження значних операцій, фінансовий контроль, належне документування та перевірку виконання внутрішніх правил.

Це не гарантує відсутності претензій з боку правоохоронних органів, але дозволяє встановити реальну картину подій і захистити права осіб, які діяли в межах своїх повноважень.

Як діяти бізнесу, якщо проти його ключового співробітника або керівника вже розпочато кримінальне провадження? Чи потрібно змінювати внутрішні процеси компанії?

Передусім необхідно з'ясувати фактичні обставини провадження, процесуальний статус відповідної особи та можливі наслідки для діяльності компанії. Сам факт початку розслідування не означає доведеності вини.

Перший крок — залучення адвоката, який оцінить ситуацію, визначить правові ризики та сформує стратегію захисту. Важливо також з'ясувати, чи стосуються претензії особистих дій співробітника, діяльності компанії або обох напрямів одночасно.

Паралельно варто забезпечити збереження документів та електронних даних, перевірити повноваження доступу до фінансових і корпоративних систем та визначити, чи є ризики для безперервності бізнес-процесів.

- Якщо провадження стосується управлінських рішень, фінансових операцій або взаємодії з контрагентами, доцільно провести внутрішній аудит відповідних процесів.

При цьому компанія повинна уникати передчасних кадрових рішень, які можуть порушити права працівника або створити додаткові юридичні ризики. Кожну ситуацію необхідно оцінювати індивідуально.

Головне — не підміняти правову стратегію емоційною реакцією. Компанія має продовжувати законну діяльність, зберігати докази та діяти послідовно, узгоджуючи правові кроки з адвокатом.

Чи варто бізнесу мати заздалегідь розроблений алгоритм дій на випадок обшуку, вилучення техніки або блокування рахунків? Що обов'язково має бути в такому плані?

Так. Алгоритм реагування на слідчі дії — це важливий елемент правової безпеки компанії. Розробляти його варто заздалегідь, а не в момент, коли до офісу приходять правоохоронці.

Такий план має визначати, хто відповідає за комунікацію з адвокатом, хто уповноважений представляти компанію, як фіксуються процесуальні дії та хто відповідає за організаційну безперервність роботи підприємства.

Працівники повинні знати базові правила поведінки: зберігати спокій, не перешкоджати законним діям правоохоронців, не надавати неправдивих відомостей, не підписувати документи, зміст яких їм незрозумілий, і вимагати можливості ознайомитися з відповідними документами.





владнати ситуацію.

Дмитро Бакулін

Сьогодні інформаційний простір часто стає окремим полем боротьби за інтереси. Чи справді медійність адвоката може посилити захист бізнесу у конфлікті з державними органами, конкурентами або опонентами?

Може, але за однієї умови: за медійністю має стояти сильна правова позиція. Камера не робить слабку позицію сильною. Вона лише робить поразку гучнішою.

Коли позиція є, публічність змінює саму економіку конфлікту. Тиск на бізнес майже завжди розрахований на тишу. Замовне кримінальне провадження, «профілактичний» обшук, штучно роздута податкова претензія найкраще працюють там, де ніхто не дивиться.

Щойно з'являється адвокат, якого чують, ціна неправомірних дій для опонента різко зростає. Кожен процесуальний крок тепер можуть розібрати публічно, з документами на руках.

- Я часто кажу клієнтам: медійність — це не мегафон, це броня.
- Вона не для того, щоб кричати.
- Вона для того, щоб по вас було неvigідно бити.

Як публічність адвоката впливає на поведінку правоохоронців та інших учасників юридичного процесу?

Дисциплінує. Правоохоронець, який знає, що кожне його порушення може стати предметом публічного аналізу, раптом дуже уважно перечитує Кримінальний процесуальний кодекс. З'являються поняті там, де вони мають бути. Протоколи складаються повно. Ухвали виконуються в межах того, що в них написано, а не «за ситуацією».

Проте важливо розуміти межу. Публічність адвоката — це інструмент підзвітності, а не залюкування. Я ніколи не використовую медіа для тиску на суд. Суддя має ухвалювати рішення згідно із законом та внутрішнім переконанням, а не під заголовки. Адвокат, який намагається вигравати

справи через тиск на суд, програє дві речі: довіру суду і власну професійну репутацію.

А от із процесуальними опонентами публічність часто відкриває двері до переговорів. Коли інша сторона розуміє, що тихо «дотиснути» не вийде, раціональне рішення знаходиться значно швидше.

Чи може правильно вибудована медійна стратегія допомогти бізнесу запобігти репутаційній кризі ще до того, як юридичний конфлікт вийде в публічну площину?

Саме тут вона працює найкраще. Довіру не купують у день обшуку. Її накопичують заздалегідь.

Для бізнесу я виділяю три речі, які треба зробити до кризи.

Перше — визначити одного спікера і одну позицію. У кризі компанія, яка говорить п'ятьма голосами, виглядає винною, навіть якщо вона права.

Друге — мати готовий алгоритм дій на випадок обшуку чи раптової перевірки: хто дзвонить адвокату, хто спілкується з персоналом, хто і що говорить журналістам у першу годину.

Третє — формувати репутаційний капітал у спокійний час: відкрита позиція компанії, прозорість, експертна присутність у медіа.

- Коли негативна новина з'являється про компанію, про яку ніхто нічого не знає, вона стає її першим і єдиним образом. Коли ж вона з'являється про компанію з історією й обличчям, вона стає лише епізодом, який потребує пояснення.

Де проходить межа між ефективною публічністю адвоката та розголошенням інформації, яка може нашкодити клієнту?

Межа чітка, і вона визначена законом, а не смаком адвоката. Є адвокатська таємниця відповідно до статті 22 Закону «Про адвокатуру та адвокатську діяльність». Є заборона розголошувати відомості



Медійність – не окремий фронт, а один із флангів.
Вона має працювати на ту саму мету,
що й процесуальні документи: закрити
провадження, скасувати рішення,
зберегти бізнес.



досудового розслідування (стаття 222 КПК), якщо адвоката про це попередили. Є презумпція невинуватості та правила адвокатської етики.

Моє робоче правило просте: я говорю про процедуру і про порушення, а не про факти, які ще мають бути доведені в суді.

Я можу публічно сказати, що обшук проведено з порушеннями, що ухвала не давала права вилучати техніку, що строки розслідування сплинули. Але я ніколи не розкриваю стратегію захисту, докази, які ми збираємося подавати, чи обставини, які клієнт довірів мені як адвокату.

- І головне:
- будь-яка публічна заява
- у справі клієнта робиться лише
- з його згоди, тому що репутаційні
- наслідки несе він, а не я.

Чи повинна медійність адвоката бути частиною стратегії захисту бізнесу, чи це лише додатковий інструмент комунікації?

Частиною стратегії, але підпорядкованою частиною. Медійність — не окремий фронт, а один із флангів. Вона має працювати на ту саму мету, що й процесуальні документи: закрити провадження, скасувати рішення, зберегти бізнес.

Тому рішення «виходити в публічну площину чи ні» — юридичний інструмент, а не піар. Я зважую його так само, як зважую подання клопотання чи скарги: яка мета, який ризик, яка реакція опонента.

- Іноді найкраща медійна стратегія — тиша. Якщо справу можна закрити тихо і швидко, зайвий розголос лише змусить іншу сторону триматися за свою позицію, щоб не втратити обличчя.

У корпоративних конфліктах і рейдерських атаках вирішальним фактором є швидкість. Хто перший чітко і з документами пояснив, що відбувається, той і формує рамку сприйняття. Витяги з реєстрів, судові рішення, хронологія подій – це найсильніша відповідь на емоційні звинувачення.

Як адвокату працювати з медіа під час кримінальних проваджень, обшуків, корпоративних конфліктів або атак на бізнес?

Під час обшуку першим працює закон, а не камера. Моє завдання як адвоката – фіксувати кожне порушення, контролювати межі ухвали, захищати права людей на місці. Коментар для медіа – пізніше, на основі зафіксованих фактів. Коротко, спокійно, без емоцій: що відбувається, чи співпрацює компанія, чи є порушення, що буде оскаржено.

У кримінальних провадженнях я працюю з медіа дозовано. Коментую процесуальні рішення, порушення строків, незаконні дії слідства. Не беру участі в обговоренні доказів на шпальтах, бо суд – єдине місце, де їх оцінюють.

У корпоративних конфліктах і рейдерських атаках вирішальним фактором є швидкість. Хто перший чітко і з документами пояснив, що відбувається, той і формує рамку сприйняття. Витяги з реєстрів, судові рішення, хронологія подій — це найсильніша відповідь на емоційні звинувачення.

І ще одне: я ніколи не кажу журналістам «без коментарів». У кризовій ситуації ця фраза читається як «нам є що приховувати». Краще сказати мало, але по суті.

Публічна позиція адвоката може впливати на формування суспільної думки та, відповідно, на репутаційні ризики компанії?

Безумовно. Сьогодні репутація бізнесу – це не абстракція. Від неї залежать кредитні лінії, перевірки контрагентів, рішення партнерів, лояльність команди. Заголовок «Обшуки в компанії X» живе в поштових скриньках роками.

Коментар адвоката часто стає другим заголовком у цій історії. Він визначає, як її прочитають: «компанія під підозрою» чи «компанія захищається від незаконних дій». Різниця між цими двома формулюваннями для бізнесу іноді коштує більше, ніж сама справа.

Тому публічна позиція адвоката має бути точною, стриманою і юридично вивіреною. Суспільна думка формується не гучністю, а переконливістю.

Які помилки бізнес найчастіше допускає, коли намагається самостійно комунікувати з медіа під час юридичного конфлікту?

Перша і найпоширеніша – емоційний пост власника о другій ночі. Людину можна зрозуміти, але такі тексти потім роками цитують опоненти, а іноді й сторона обвинувачення.

Сьогодні репутація бізнесу – це не абстракція. Від неї залежать кредитні лінії, перевірки контрагентів, рішення партнерів, лояльність команди. Заголовок «обшуки в компанії Х» живе в пошуковику роками.

Справжній бренд адвоката – не кількість підписників. Це закриті провадження, скасовані незаконні рішення, вироки, яких не сталося. Відзнаку «Кращий захисник року» дають не за пости, а за справи.

Друга — зайва відвертість. Власник в інтерв'ю «пояснює, як усе було насправді», і визнає обставини, які потім з'являються в матеріалах справи. Слідство уважно читає медіа — і це треба пам'ятати.

Третя — особисті атаки на слідчих, прокурорів, суддів. Це не посилює позицію, а лише перетворює юридичний конфлікт на особистий.

Четверта — розбіжність позицій. Власник говорить одне, адвокат — інше, прес-служба — третє. Такий різноголосий хор руйнує довіру швидше, ніж будь-яка публікація опонентів.

П'ята — дешеві піар-рішення: боти, замовні статті, видалення коментарів. Це виявляють — і тоді репутаційна криза стає вже не наслідком справи, а наслідком власних дій компанії.

Наскільки важливо адвокату мати власний бренд, експертність і впізнаваність, коли він захищає великого підприємця або компанію?

Важливо, адже бренд адвоката — це кредит довіри, який переходить на клієнта. Коли опонент бачить, хто стоїть на боці компанії, він інакше оцінює свої шанси. Коли журналіст знає, що цей адвокат говорить виважено і по суті, він телефонує йому, а не пише новину з одного джерела.

Але я хочу бути чесним: бренд без результату — це порожня обгортка. Справжній бренд адвоката — не кількість підписників. Це закриті провадження, скасовані незаконні рішення, вироки, яких не сталося. Відзнаку «Кращий захисник року» дають не за пости, а за справи.

Мій принцип закладений у простій формулі: адвокат має бути фортецею для клієнта. Фортецю цінують не за вивіску, а за те, що її стіни витримують штурм.

Якою має бути медійна стратегія сучасного адвоката, щоб його публічність працювала насамперед на інтереси клієнта, а не на особистий бренд?

Я б виділив три принципи.

Перший: у центрі кадру — проблема клієнта і порушення закону, а не адвокат. Якщо після твого коментаря люди пам'ятають тебе, але не зрозуміли суті справи, ти працював на себе.

Другий: розділяти просвітницький контент і коментарі у справах. Я багато говорю публічно про мобілізаційне законодавство, податкові спори, адміністративну відповідальність, сімейне право. Це правова просвіта, вона будує довіру та нікому не шкодить. А от коментар у конкретній справі — лише за згодою клієнта і лише тоді, коли це йому вигідно.

Третій: послідовність. Не можна сьогодні захищати презумпцію невинуватості, а завтра коментувати чужі справи в стилі обвинувального вироку. Суспільство і колеги пам'ятають усе. Репутація адвоката будується роками і руйнується одним невдалим ефіром.

Медійність адвоката — це завжди перевага? Чи були у Вашій практиці ситуації, коли публічність ускладнювала роботу або створювала додаткові ризики?

Ні, не завжди. Медійність — це зброя з віддачею, і досвідчений адвокат має це розуміти.

Траплялися ситуації, коли публічність підвищувала ставки для іншої сторони. Слідство чи прокуратура, про чиї дії вже написали, починають триматися за провадження не через докази, а через принцип: відступити означає визнати помилку публічно. У таких справах я свідомо обираю тишу, бо тихе закриття провадження для клієнта цінніше за гучну перемогу в коментарях.

Буває й так, що клієнт приходить з очікуванням шоу. Йому хочеться гучних заяв, а справі потрібна точна процесуальна робота. Тоді моє завдання — пояснити, що ми тут не заради ефіру, а заради результату.

І є особисті ризики. Публічний адвокат стає мішенню: для скарг, для тиску, для інформаційних атак. Це ціна, яку треба бути готовим платити. Але якщо публічність допомагає захистити клієнта і показати, що закон має працювати однаково для всіх, — ця ціна виправдана.





KAIZEN
АДВОКАТСЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ

Кримінальні ризики бізнесу та превентивний захист

Кримінальне провадження може вплинути на роботу компанії задовго до рішення суду. Про те, як керівнику оцінювати ризики, діяти під час обшуку та завчасно підготувати бізнес до кризової ситуації, — у відповідях Ігоря Андрєєва

Які кримінальні ризики сьогодні є найбільш небезпечними для власників українського бізнесу та топменеджменту?

Для власника небезпека починається значно раніше за вирок. Уявіть: в офісі провели обшук, техніку вилучили, кошти на рахунках арештували. Зарплату потрібно платити, поставки — виконувати, а компанія не може нормально працювати. Навіть якщо згодом претензії вдасться спростувати, втрачених клієнтів це автоматично не поверне.

Якщо говорити про самі ризики, я б виділив податки, операції з бюджетними коштами, закупівлі та корпоративні конфлікти. Окремої уваги зараз потребують зв'язки контрагентів із державою-агресором, санкційні обмеження, постачання товарів військового та подвійного використання. Але перелік залежить від бізнесу. Для будівельної компанії й підприємства, яке працює на експорт, він буде різним.

Мене насамперед цікавить, наскільки власник розуміє, що відбувається в його компанії. Хто обирає постачальників? Хто перевіряє документи перед підписанням? Чому гроші перерахували саме цьому контрагенту? Відповідь «цим займався бухгалтер» може бути правдивою, але вона не зніме всіх запитань. При цьому посада директора сама по собі не робить людину винною. Слідство має довести її конкретні дії та вину.

У яких ситуаціях звичайний господарський або податковий конфлікт може перерости у кримінальне провадження? Де проходить ця межа?

Бізнес може помилитися, зазнати збитків, не виконати договір. Це ще не означає, що хтось вчинив злочин. Візьмімо поставку: компанія отримала аванс, але товар не передала. Для оцінки

можливого шахрайства принципово, чи збиралася вона виконувати договір, коли отримувала гроші. Якщо замовила товар, оплатила перевезення, а потім через об'єктивні обставини зірвала строки — це одна ситуація. Якщо від початку вводила покупця в оману, щоб забрати кошти, — зовсім інша. Тому значення мають і документи, і листування, і реальний рух грошей. Самої наявності договору недостатньо, щоб виключити шахрайство.

З податками схожа логіка. Податкова може не погодитися з тим, як компанія відобразила операцію. Але спір щодо нарахувань не доводить умисного ухилення. Для відповідальності за статтею 212 КК потрібно встановити всі необхідні ознаки, зокрема умисел і ненадходження коштів у передбаченому законом розмірі.

Проблема в тому, що з'ясовувати цю різницю іноді доводиться вже в кримінальному провадженні. Тому, коли партнер починає говорити про «обман» чи «привласнення», я раджу одразу оцінити ситуацію з адвокатом. Чекати повістки для цього не потрібно.

Обшуки, вилучення техніки, арешт рахунків та майна — як бізнесу правильно діяти в перші години після приходу правоохоронців?

Одразу телефонувати адвокату. Саме в перші години людина через стрес може наробити помилок, які потім доведеться довго виправляти.

Поки адвокат іде, потрібно з'ясувати, хто прийшов і на якій підставі. Якщо це обшук за ухвалою суду — отримати її копію, перевірити адресу, строк дії та що саме дозволено шукати. Заявити, що ви викликали адвоката. Його мають допустити й тоді, коли обшук уже почався, за умови належного підтвердження повноважень. Але розраховувати,



Ігор Андрєєв

Адвокат, керуючий партнер АО «КАЙЗЕН»

Адвокат має з'являтися в житті бізнесу до обшуку. Це той підхід, який ми відстоюємо в КАЙЗЕН. Поки угоду ще не укладено, можна перевірити її умови, поставити запитання контрагенту, відмовитися від сумнівного рішення. Коли документи вже підписані, а кошти пішли, доводиться працювати з наслідками.

що до його приїзду обшук приміщення обов'язково зупинять, не варто.

- Не потрібно фізично перешкоджати правоохоронцям, видаляти переписку чи намагатися щось винести з офісу. І не потрібно поспіхом пояснювати всю історію компанії. Якщо не знаєте відповіді — не здогадуйтеся.

Далі важлива уважність до того, що відбувається: передбачена законом відеофіксація, перелік вилученого, зауваження до протоколу. Протокол треба прочитати до підписання та отримати свій примірник із додатками. Якщо вилучають техніку, адвокат перевіряє підстави й можливість обмежитися копіюванням даних.

З арештом коштів чи майна працюємо окремо: з'ясовуємо обсяг обмежень, підстави для оскарження або скасування, які платежі та операції залишаються дозволеними. Адже після завершення обшуку в компанії все одно є працівники, клієнти й зобов'язання перед ними.

Чи можете розповісти про показовий кейс із вашої практики, коли бізнес або його власник опинилися під кримінальним переслідуванням? Що стало ключовим у побудові захисту?

Поясню на умовному прикладі. Підприємство отримало передоплату, не встигло поставити товар, а замовник звернувся із заявою про шахрайство. Факт непоставки є. Але для висновку про злочин цього недостатньо.

Я почав би з відновлення подій: про що домовлялися, що замовили у постачальника, куди пішли гроші, коли виникли труднощі. Потрібно зіставити договори, платежі й листування. Окремо —

розібратися, які рішення ухвалював директор і що йому було відомо на той момент.

Для мене ключове в такому захисті — можливість підтвердити пояснення клієнта. Слова «ми справді збиралися поставити товар» мають підкріплюватися конкретними діями. Наприклад, замовленням виробнику, оплатою перевезення, листуванням про зміну строків. Кожен такий документ потрібно оцінювати разом з іншими доказами.

І паралельно треба займатися роботою самого підприємства: перевіряти підстави вилучення майна, домагатися скасування необґрунтованих обмежень. Компанії потрібно дати можливість працювати, поки триває захист. А говорити про результат конкретної справи можна лише з огляду на її факти та прийняті рішення.

Власники та керівники компаній під час спілкування з правоохоронними органами допускають помилки, які потім ускладнюють роботу адвоката?

Одна з найнебезпечніших установок — «я нічого не порушував, зараз сам усе поясню». Людина йде на розмову без адвоката, відповідає з пам'яті, плутає дати, намагається пояснити дії колег. Потім з'являються документи, які не збігаються з її словами. І вже потрібно пояснювати ще й ці суперечності.

Звернення до адвоката не повинно залежати від того, чи вважаєте ви себе винним. До розмови треба розуміти, у якому статусі вас викликають і про що запитуватимуть. Свідок також має право на адвоката. Є право не свідчити проти себе та близьких, але користуватися своїми правами потрібно з розумінням конкретної ситуації.

Ще гірше — намагатися після появи правоохоронців «навести порядок»: дописати документи заднім числом, видалити повідомлення, узгодити з працівниками вигадану версію. Це може створити додаткові проблеми навіть там, де спочатку була позиція для захисту.

І дуже прошу: своєму адвокату потрібно розповідати все. Особливо те, про що говорити незручно. Захист складно будувати, коли клієнт повідомляє лише ту частину історії, у якій він має гарний вигляд.

Наскільки важливо бізнесу мати кримінально-правову стратегію ще до виникнення проблеми? Які превентивні заходи Ви рекомендуєте власникам компаній?

Я переконаний, що адвокат має з'являтися в житті бізнесу до обшуку. Це той підхід, який ми відстоюємо в КАЙЗЕН. Поки угоду ще не укладено, можна перевірити її умови, поставити запитання контрагенту, відмовитися від сумнівного рішення. Коли документи вже підписані, а кошти пішли, доводиться працювати з наслідками.

Почати можна з цілком звичайних речей. Визначити, які договори обов'язково переглядає юрист. Перевіряти не лише реєстрацію постачальника, а і його здатність виконати замовлення. Зберігати документи, які підтверджують, що компанія насправді отримала за свої гроші.

Я б також перевіряв, чи зможе підприємство відновити історію важливої операції через рік. Бухгалтер звільнився, менеджер змінив телефон — і що залишилося? Якщо вся інформація була в їхній особистій переписці, це вже проблема. Потрібні впорядковані документи, резервні копії та зрозумілі правила доступу.

Працівників варто підготувати до обшуку або виклику на допит. Коротко й практично: кому телефонувати, які в них права, хто представляє компанію. Інструкція має бути такою, щоб нею можна було скористатися в стресі. Папка з положеннями, якої ніхто не відкривав, тут не допоможе.

Чи може особиста кримінальна справа директора або власника фактично паралізувати роботу компанії? Як у такій ситуації захистити одночасно людину та сам бізнес?

Може. Уявімо, що директор кілька днів не має можливості керувати компанією. Хто підписує документи? Хто погоджує платежі? Хто знає, про що домовилися з основним замовником? Якщо на всі запитання відповідь «тільки директор» — бізнес дуже залежний від однієї людини.

Тому заздалегідь потрібно передбачити заміщення, оформити необхідні повноваження, забезпечити уповноваженим працівником доступ до документів. Просто віддати комусь електронний підпис керівника — не належне рішення. Інша особа має діяти від свого імені в межах наданих їй повноважень.



Коли справа вже є, у директора й компанії можуть бути різні завдання. Людині потрібен захист від підозри, допомога під час допитів, вирішення питання запобіжного заходу. Компанії — повернення техніки, скасування арешту, можливість розраховуватися й виконувати договори. Це потрібно вести паралельно.

При цьому інтереси директора та підприємства не завжди збігаються. Адвокат має перевірити, чи може він представляти обох без конфлікту інтересів. Іноді потрібні окремі адвокати. А ось поспішне переоформлення активів, щоб обійти обмеження, може лише погіршити ситуацію.

Які фінансові операції або корпоративні рішення найчастіше привертають увагу правоохоронних органів і можуть стати підставою для кримінального провадження?

Насамперед я звертав би увагу на операції, які складно пояснити документами. Компанія заплатила значну суму за консультації — де їхній результат? Придбала товар — як його доставили, де зберігали, кому потім продали? Продала майно пов'язаній особі — чому саме за такою ціною?

Такі запитання можуть виникнути щодо платежів через низку посередників, позик між пов'язаними компаніями, відчуження активів за наявності боргів або конфлікту між власниками. Самі ці операції можуть бути законними. Але потрібно розуміти їхню мету та мати належне підтвердження.

У закупівлях за бюджетні кошти особлива увага — до ціни, фактичних обсягів і якості поставленого. У корпоративних рішеннях — до повноважень, погоджень, достовірності протоколів. Ситуація, коли «всі усно домовилися», а документи оформили зовсім інакше, створює простір для претензій.

Моя порада власнику проста: перед нетиповою операцією попросіть пояснити її так, щоб було зрозуміло, навіщо вона компанії та що компанія отримає. І перевірте, чи саме це буде записано в документах.

Мобілізаційні процеси також створюють для бізнесу юридичні ризики. Які помилки роботодавців у питаннях військового обліку та бронювання можуть мати вже кримінально-правові наслідки для керівництва?

Передусім не варто лякати керівників кримінальною відповідальністю за кожну помилку в обліку. Порушення можуть мати адміністративні наслідки. Щоб говорити про злочин, потрібно встановити всі ознаки відповідного складу.

Але є суттєва різниця між помилкою та свідомим внесенням неправдивих даних. Наприклад, коли документи про працевлаштування оформ-

люють лише для створення видимості підстав для бронювання або навмисно спотворюють відомості. Тут уже потрібно перевіряти можливе підроблення документів, їх використання, а за наявності відповідних обставин — надання неправомірної вигоди. Кваліфікація залежить від того, що саме зробили, хто це зробив і з якою метою.

Так само не можна будь-яке порушення роботодавця автоматично називати перешкодженням діяльності Збройних Сил за статтею 114-1 КК. Для цього потрібні конкретні підстави й докази. І директор не стає кримінально відповідальним лише тому, що його працівник порушив власні обов'язки.

Власникам я раджу перевірити, хто фактично веде військовий облік, звідки бере дані та хто контролює їхню достовірність. Окремо — чи актуальні підстави бронювання. Підписувати документи, не розуміючи їхнього змісту, небезпечно. Посилання на консультанта не усуне ризиків, якщо керівник знав, що відомості неправдиві.

Якби Ви сьогодні проводили кримінально-правовий аудит українського бізнесу, які 5 речей перевірили б у першу чергу, щоб власник не дізнався про проблему вже під час обшуку?

Перше — почав би з найбільших і нетипових операцій. Зіставив би договори з платежами та фактичним виконанням. Це дозволяє побачити, де документи не пояснюють, що насправді відбулося.

Друге — контрагенти. Хто вони, чому обрали саме їх, чи могли вони виконати свої зобов'язання, звідки походить товар? Окремо перевірів би обмеження щодо співпраці.

Третє — хто і як ухвалює рішення. Хто підписує договори, погоджує платежі, користується електронними підписами? Чи відповідає фактичний розподіл роботи тому, що записано в документах? Тут же перевірів би відповідальних за військовий облік і дані, які подають для бронювання.

Четверте — конфлікти, які вже є. Податкові претензії, спори з партнерами, невиконані договори, запити правоохоронців. Запитав би також, чи викликали когось із працівників і чи знає про це керівництво.

П'яте — чи зможе компанія працювати наступного дня після обшуку. Де копії документів? Чи є резервні дані? Кому телефонують працівники? Хто замінить директора, якщо він не зможе виконувати свої обов'язки?

За результатом власник має отримати зрозумілий перелік: що потрібно виправити зараз, хто це зробить і до якого строку. Інакше аудит завершиться ще одним документом у папці, а проблеми залишаться.



«New generation» адвокатів: як змінюються стандарти захисту у кримінальному провадженні



8 жовтня 2026 року правники України відзначають професійне свято — 29-й День юриста, встановлений Указом Президента України № 1022/97 від 16 вересня 1997 року. З цієї нагоди вважаю за доречне присвятити свою статтю новому поколінню адвокатів, які сьогодні здійснюють захист підозрюваних, обвинувачених та засуджених у кримінальних провадженнях

Насамперед пропоную зосередитися на молодому поколінні адвокатів, які розпочали свій довгий і тернистий шлях в адвокатурі одразу після завершення навчання у закладах вищої юридичної освіти. Останніми роками таких адвокатів в Україні стає дедалі більше, і саме вони продовжують формувати нові тенденції та стандарти надання правничої допомоги Клієнту, зокрема здійснюючи захист у кримінальних провадженнях.

Проте в жодному випадку не слід сприймати цей матеріал як «маніфест» нової генерації адвокатури України, оскільки досвідчені та авторитетні адвокати, які утвердилися як стовпи адвокатури, залишаються незамінними наставниками та координаторами для молодих адвокатів, які щодня переймають їхній безцінний досвід та опановують найважливіші hard та soft skills.

Натомість, спираючись на власні спостереження за розвитком юридичного ринку, пропоную в цьому матеріалі окреслити ключові зміни, яких зазнає сучасна молода адвокатура.

Нові підходи та переваги

Показовою ознакою молодих фахівців, які сьогодні формують нове покоління адвокатів, є те, що в більшості випадків це ще вчорашні студенти закладів вищої юридичної освіти, які одразу прийшли в адвокатуру на посади юриста та/або помічника адвоката, не маючи попереднього досвіду роботи у правоохоронних, судових та інших державних органах.

Раніше поширеною практикою було те, що в адвокатуру переходили колишні слідчі та прокурори, судді, які вже тривалий час працювали у правоохоронних органах, маючи значний досвід здійснення досудового розслідування кримінальних проваджень та підтримання державного обвинувачення у судах. І якщо у 2000-х та навіть 2010-х роках наявність такого бекграунду та досвіду роботи в правоохоронних органах у адвоката вважалася

безумовною перевагою під час здійснення захисту Клієнта у кримінальному провадженні, то останніми роками ця тенденція поступово змінюється на діаметрально протилежну.

Нові підходи до збирання доказів органами досудового розслідування та їх подальшого використання під час судового розгляду вимагають від адвоката гнучкого й комплексного підходу до їх аналізу, а також системного та структурованого аналітичного мислення, особливо у кримінальних провадженнях, підслідних Національному антикорупційному бюро України за процесуального керівництва Спеціалізованої антикорупційної прокуратури.

Саме тому молода генерація адвокатів, які не зазнали так званої професійної деформації внаслідок тривалої роботи в органах слідства чи прокуратури, демонструє гнучкий, аналітичний та всебічний підхід до захисту, за якого на правову проблему, з якою стикається людина, можна подивитися під різними кутами, у тому числі неочевидними, та запропонувати Клієнту нестандартну й водночас ефективну стратегію захисту від висунутого обвинувачення.

Хай хто що заперечує, але робота у правоохоронних органах, зокрема слідча діяльність, як правило, формує звичку діяти за давно напрацьованими алгоритмами та усталеними шаблонами.

Водночас зовсім інша ситуація, коли молодий помічник адвоката з перших днів своєї роботи вчиться креативно мислити, шукати нестандартні підходи до вирішення правових проблем та будувати власну стратегію захисту, що безпосередньо впливає на його подальший професійний розвиток. Коли такий помічник адвоката отримує адвокатське свідоцтво одночасно з адвокатом, який ще нещодавно працював у слідстві, – не виключено, що на перших етапах саме вчорашній помічник матиме перевагу в ефективності та якості здійснення захисту Клієнта.



Олександр Зайцев

Адвокат, радник Grain Law Firm



Також яскравим патерном сучасної генерації адвокатів є впровадження візуальних та ілюстративних підходів під час здійснення захисту Клієнта у судовому засіданні: чи то розгляд питання про застосування запобіжного заходу, чи судовий розгляд обвинувачення по суті.

Як правило, безпосередня участь захисника у судовому засіданні традиційно відбувається у вербально-документальному форматі.

Втім, останніми роками адвокати дедалі частіше використовують додаткові інструменти для донесення до суду своєї правової позиції захисту, зокрема таблиці, схеми, візуальні матеріали, демонстраційні експерименти та безпосереднє представлення суду певних предметів, пов'язаних з обставинами кримінального провадження.

Такий творчий та неординарний підхід значно полегшує сприйняття судом великого обсягу

інформації, зокрема щодо розрахунків, корпоративної структури, руху транзакцій, хронології подій тощо. Адже поряд зі слуховим сприйняттям інформації залучається також зорове сприйняття, завдяки чому складні за змістом обставини стають більш зрозумілими, а правова позиція захисту краще запам'ятовується.

Штучний інтелект — користь чи ризики?

Іншою помітною ознакою зміни сучасних стандартів захисту клієнтів у кримінальних провадженнях молодим поколінням адвокатів є дедалі активніше використання у практичній діяльності інструментів штучного інтелекту, таких як Claude, Gemini, ChatGPT, Grok тощо, вибір яких кожен адвокат здійснює залежно від власних потреб та критеріїв.

Разом із тим не можна не відзначити, що більшість адвокатів, які вже роками або навіть десятиками років працюють у професії, так само почали активно використовувати у своїй роботі ШІ, що свідчить про універсальність та високу ефективність цього інструменту серед сучасної адвокатської спільноти незалежно від покоління.

У цьому випадку йдеться про використання вказаних інструментів як зручного та ефективного засобу пошуку релевантної судової практики національних судів, зокрема Верховного Суду, практики Європейського суду з прав людини, а також спеціального та вузькогалузевого законодавства. Вказана опція значно полегшує та прискорює роботу адвоката під час формування правової позиції та підготовки процесуальних документів. Зокрема, за її допомогою можна оперативно опрацьовувати правові висновки ВС щодо конкретних питань правозастосування, а також структуровано викладати норми спеціального законодавства, що регулюють спірні правовідносини, які стали предметом відповідного кримінального провадження.

Водночас закликаю всіх адвокатів, які використовують штучний інтелект саме з цією метою, завжди перевіряти достовірність наведеної судової практики та положень законодавства за офіційними джерелами та державними реєстрами, адже всім давно відомо, що ШІ інколи генерує інформацію, яка насправді не існує та/або ніколи не існувала.

Не можна також не підкреслити корисність ШІ у здійсненні глибокої аналітичної роботи під час опрацювання об'ємних за обсягом документів та/або матеріалів кримінального провадження на предмет виявлення невідповідностей, суперечностей, збігів тощо, що в цілому можна робити самостійно та вручну, як це і відбувалося протягом попередніх десятиліть.

Втім, використання для таких завдань штучного інтелекту значно спрощує та прискорює виконання більш глобальних і стратегічних завдань.

Також ШІ є корисним помічником для адвоката під час редагування готових процесуальних документів, зокрема для перевірки граматики, пунктуації, стилістики тощо.

Проте в жодному випадку не підтримую поширену сьогодні серед адвокатів, а особливо їхніх помічників, практику написання процесуальних документів виключно за допомогою штучного інтелекту на основі заданих йому промптів. Такий підхід до підготовки документів не лише гальмує професійний розвиток та поступово призводить до професійної стагнації, а й може негативно вплинути на подальшу стратегію захисту клієнта у кримінальному провадженні, особливо під час вирішення питань, від яких безпосередньо залежать свобода людини, її подальша доля, а також майнові та інші наслідки для неї та її родини.

Тому закликаю молодих адвокатів добровільно не дозволяти штучному інтелекту замінювати себе та завжди пам'ятати про високий ступінь відповідальності за права і свободи свого клієнта, а також про негативні наслідки, які можуть настати у разі бездумного застосування ШІ під час здійснення захисту в кримінальному провадженні.

Якість послуг та професійна культура

На завершення вважаю за необхідне окремо акцентувати увагу на зміні стандартів якості юридичних послуг та підвищенні рівня культури взаємодії молодих адвокатів із судом і процесуальними опонентами.

Сьогодні адвокати, які є представниками нової генерації, все більше усвідомлюють важливість надання саме якісних юридичних послуг, оскільки здійснення захисту Клієнта у кримінальному провадженні на підставі укладеного договору про надання правничої допомоги є такою самою послугою, як і будь-яка інша послуга у сфері обслуговування. І, звичайно, як і при отриманні будь-якої іншої платної послуги, ми завжди очікуємо, що вона буде надана якісно.

Так само і адвокати в реаліях сучасного конкурентного юридичного ринку чітко розуміють: недостатньо просто виконувати свою роботу в інтересах Клієнта, необхідно виконувати її якісно, на що, відповідно, розраховує Клієнт, коли звертається за юридичними послугами до конкретного адвоката.

Усвідомлення та впровадження таких стандартів здійснення захисту Клієнта у кримінальному провадженні змінює правила гри на юридичному ринку, які свідомо приймаються сучасним поколінням адвокатів.

Аналогічно можна підкреслити зростання рівня професійної культури у взаємодії молодих адвокатів із представниками правоохоронних, судових та інших державних органів, наближеного до європейських стандартів і практик.

Першочергово йдеться про зміну професійної моделі комунікації, оскільки раніше взаємодія адвоката з представниками державних органів нерідко будувалася на принципі жорсткої конфронтації, коли сама по собі категоричність позиції сприймалася як ознака принциповості та професійності.

Сучасний підхід поступово змінює цю парадигму: професійність адвоката дедалі більше проявляється не у гучності висловлювань чи конфліктності поведінки, а у здатності аргументовано відстоювати позицію, зберігаючи належний рівень комунікації та поваги до процесуальних опонентів.

Водночас підвищення культури професійної взаємодії жодним чином не означає відмову від принциповості чи готовності адвоката принципово відстоювати інтереси Клієнта. Навпаки, нове покоління молодих адвокатів вміє поєднувати принциповість із коректністю, а гостру правову позицію — з належною формою її донесення.

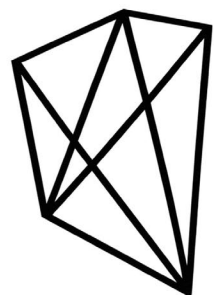
При цьому професійна культура є невід'ємною складовою якості правничої допомоги. Клієнт оцінює роботу адвоката не лише за результатом судового засідання, а й за тим, наскільки впевнено, коректно та професійно його захисник комунікує із судом, прокурором, слідчим та іншими учасниками кримінального провадження.

Зрештою, саме такі зміни поступово формують нову культуру адвокатури, у якій професійність визначається не лише знанням законодавства та здатністю побудувати ефективну стратегію захисту, а й умінням комунікувати, використовувати сучасні технології, критично мислити та відповідати очікуванням Клієнта.

Таким чином, сучасне молоде покоління адвокатів поступово формує нові стандарти здійснення захисту в кримінальних провадженнях, в основу яких покладено не лише ґрунтовне знання законодавства та судової практики, а й аналітичне та критичне мислення, здатність знаходити нестандартні рішення, використання сучасних технологій та інструментів штучного інтелекту, візуалізацію правової позиції, а також високий рівень професійної та комунікаційної культури.

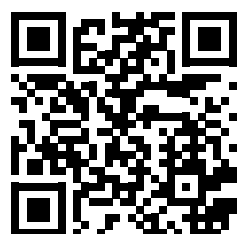
Водночас нова генерація адвокатів не скасовує напрацювань попередніх поколінь, а, навпаки, розвиває їх, поєднуючи безцінний практичний досвід професійних адвокатів із сучасними підходами до здійснення захисту.

Саме таке поєднання досвіду, професійної майстерності, сучасних технологій та нових підходів до роботи, на моє переконання, і визначатиме подальший розвиток нового покоління адвокатури України.



COSMEDICAL STUDIO

BY KATERYNA AVRAMENKO



dr.avramenko



Естетична медицина без шаблонів: лікарський підхід Катерини Авраменко

Сучасна естетична медицина дедалі менше має бути історією про зміну рис обличчя — і дедалі більше про збереження індивідуальності, функції та природної міміки. Саме такий підхід протягом 16 років формує у своїй практиці Катерина Авраменко — лікар-косметолог, невролог, дерматовенеролог, тренер Allergan Medical Institute Ukraine та спікер Aesthetic Education

ЕСТЕТИКА, АНАТОМІЯ ТА НЕВРОЛОГІЯ

Міміка — це складна взаємодія м'язів, нервової системи, зв'язкового апарату, жирових пакетів, кісткових структур і шкіри. Саме тому для лікаря, який працює з ін'єкційними методиками, фундаментальне знання анатомії є необхідністю.

Професійний розвиток Катерини Авраменко включає регулярну участь у міжнародних та українських наукових конгресах, практичних навчальних програмах і cadaver-курсах. Це дає можливість постійно співвідносити клінічний досвід із сучасними знаннями про анатомію, безпеку та техніки корекції.

Неврологічна спеціалізація суттєво розширює можливості роботи, адже у клінічній практиці ботулінотерапія використовується не лише для естетичної корекції, а й при хронічній мігрені, блефароспазмі, бруксизмі, гіпертонусі тощо.

БОТУЛОТОКСИН НЕ ПОВИНЕН «ЗАМОРОЖУВАТИ» ОБЛИЧЧЯ

Особливе місце у практиці лікаря займає ботулінотерапія. І саме тут найбільш помітна різниця між шаблонною процедурою та лікарським підходом.

Мета — не вимкнути м'язи, а прибрати надлишковість міміки там, де вона створює небажані зміни, зберігши при цьому природність обличчя. Для цього недостатньо працювати за стандартними точками чи однаковими схемами дозування — необхідно оцінювати індивідуальну анатомію.

Саме тому поняття Full Face у практиці Катерини Авраменко — це комплексний аналіз обличчя як єдиної функціональної системи.

КОСМЕТОЛОГІЯ — НЕ «ЗА ПАСПОРТОМ»

Пацієнтам одного віку можуть бути потрібні абсолютно різні стратегії. Стан тканин, мімічні патерни, пропорції, якість шкіри, спосіб життя та попередні втручання часто мають більше значення, ніж цифра у паспорті.

Тому сучасний anti-age — це не спроба зробити людину «молодшою за будь-яку ціну». Це стратегія, яка дозволяє якомога довше зберігати якість тканин, гармонійні пропорції та впізнаваність людини.

Іноді вона передбачає ін'єкційну процедуру. Іноді — апаратну методику чи роботу з якістю шкіри. А іноді найкращою процедурою стає та, яку лікар вчасно вирішив не робити.

ПРАВО ЛІКАРЯ СКАЗАТИ «НІ»

Естетична медицина — одна з небагатьох сфер медицини, де бажання пацієнта може значно випереджати реальні показання. Гроші пацієнта не скасовують освіту та відповідальність лікаря.

Саме здатність вчасно зупинитися є однією з найважливіших професійних навичок в естетичній медицині.

ДОКАЗОВІСТЬ ЗАМІСТЬ МОДИ

Індустрія естетичної медицини розвивається надзвичайно швидко. Щороку з'являються нові препарати, технології та гучні маркетингові концепції. Проте новизна не завжди означає ефективність.

Для лікаря важливо критично оцінювати методику, розуміти механізм дії препарату, його можливості та обмеження, рівень доказової бази — і лише після цього інтегрувати методику у власну практику.

Саме цими принципами Катерина Авраменко ділиться як тренер Allergan Medical Institute Ukraine та спікер Aesthetic Education.

ПРИРОДНІСТЬ — ОДИН ІЗ НАЙСКЛАДНІШИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У професійній естетичній медицині хороший результат не завжди має бути очевидним для оточення. Навпаки, коли після процедури людина виглядає свіжішою, гармонійнішою, але неможливо одразу визначити, що саме було зроблено, — це часто і є показником точної роботи.

Натуральність коштує дорого — не через кількість використаних препаратів, а через знання, досвід і здатність лікаря вчасно зупинитися.

Саме тому майбутнє естетичної медицини Катерина Авраменко бачить не у стандартизації, а в персоналізації.

Не створювати нове обличчя, не наздоганяти тренди, а зберігати індивідуальність людини, використовуючи можливості сучасної медицини.

Юлія Гончарова

Юридична освіта в умовах війни: як змінюється професія і покоління правників

Юліє Анатоліївно, як повномасштабна війна змінила юридичну освіту в Україні? Які зміни стали не тимчасовою реакцією, а новою реальністю?

Перш за все, давайте згадаємо, що в березні 2020 року весь світ зіткнувся із обмеженнями, пов'язаними із Covid-19. Людство опинилося в нових умовах, «онлайн» стало частиною нашого звичного життя – робота, навчання, зустрічі, переговори, відвідування заходів в будь-який час, з будь-якого місця.

Після повномасштабного вторгнення рф ці обмеження масштабувалися, життя у режимі «самозбереження» стало нашою новою реальністю. Все це вплинуло на всі сфери життя, і на освіту зокрема. Що ж стосується юридичної освіти, то ми спостерігаємо зміну фокусу — більше питань досліджується в контексті воєнного стану, норми міжнародного гуманітарного права вже не є чимось суто теоретичним, захист військовослужбовців, членів їх сімей, внутрішньопереміщених осіб стають питаннями для вирішення в рамках практичних занять наприклад, в юридичних клініках тощо. І не забуваємо про AI, який формує нові правила життя, навчання та роботи.

- Ми не знаємо, коли війна закінчиться
- і коли ми повернемось до мирного життя, але точно розуміємо, що далі
- все буде вже не так, як раніше.

Яким сьогодні має бути український юрист, щоб залишатися затребуваним на ринку? Чи достатньо класичної юридичної освіти?

Ми постійно тісно співпрацюємо із стейкхолдерами — відомими юридичними компаніями, адвокатськими об'єднаннями, представниками судової гілки влади тощо, тому чітко розуміємо потреби ринку праці. Якщо раніше нас вчили, що юрист не має знати норми права на пам'ять, але точно повинен знати де їх знайти, то зараз завдяки AI це можна швидко зробити, навіть не маючи юридичної освіти.

Сучасний юрист — це про багатогранність. Перше, це знання англійської мови — на високому рівні, з професійною термінологією. Робота із іноземними клієнтами (які, незважаючи на обставини, все одно інвестують та стовідсотково й надалі будуть інвестувати в Україну та її післявоєнну відбудову), імплементація міжнародних стандартів правосуддя, гармонізація українського законодавства із правом ЄС. І це лише частина викликів, які стоять перед нашими юристами.

Друге, це знання тих галузей права, зокрема міжнародного, які раніше здавались лише теорією. Третє, це вміння використовувати можливості AI для швидкого та якісного виконання професійних задач. Четверте, це знання з психології для роботи із людьми, які зазнали травматичного досвіду. Ну і, звичайно, знання із маркетингу та формування особистого бренду. Якщо ти «невидимий» в соціальних мережах, в тебе немає шансів знайти клієнта.



Головне – не чекати завершення війни, а жити життя тут і зараз. Це і є наш вклад в перемогу – формування нової генерації освічених українців, які будуть відбудовувати вільну, незалежну Україну.

Війна породила нові правові виклики — воєнні злочини, компенсацію збитків, санкційне право, міжнародне гуманітарне право, захист прав військових та ветеранів. Наскільки швидко університет встигає адаптувати навчальні програми до цих потреб?

Як я вже говорила, війна зміщує акцент у підготовці юриста. Якщо раніше міжнародне гуманітарне право та військове право були звичайною теорією, з якою, як нам здавалось, ми ніколи не зіткнемось на практиці, то зараз ми розуміємо, що це питання номер один на порядку денному не тільки для застосування, але й поле для вдосконалення.

Саме від юриста зараз залежить, чи зможе країна-агресор понести відповідальність за скоєні злочини, чи будуть ефективно працювати накладені на неї санкції, наскільки досконалим є законодавство України у частині захисту прав військовослужбовців тощо. Зважаючи на ці виклики, наші викладачі постійно беруть участь у науково-практичних заходах, до освітнього процесу залучаються представники органів державної влади, які займаються питанням створення Спеціального трибуналу, Міжнародної компенсаційної комісії для України, Реєстру збитків тощо. На базі Юридичної клініки «Центр правового захисту» ДТЕУ студенти під керівництвом викладачів — досвідчених адвокатів консультують ветеранів та членів їх сімей. Також на базі університету створено Центр ветеранського розвитку, Центр ментального здоров'я та психофізіологічної експертизи, які опікуються ветеранами та членами їх сімей. В системі це все є важливим чинником трансформації юридичної освіти — оновлення змісту дисциплін, зміни фокусу освітніх програм та їх адаптації до потреб суспільства.

Чи змінився запит самих студентів на юридичну професію після 2022 року? Які сфери права сьогодні найбільше цікавлять молодь?

Статистика вступу за останні роки свідчить про тенденцію до зниження попиту на юридичну освіту. Якщо років 10-15 тому спеціальність «Право» була серед пріоритетних (пам'ятаю, коли я навчалась, говорили, що скоро у нас буде країна юристів та економістів), то статистика вступу 2026 року

показує нам іншу картину — в трійці найбільш популярних спеціальностей опинилися менеджмент, психологія і філологія. Право цього року аж на 8-му місці... Цю тенденцію можна трактувати по-різному і це є можливо темою для наступного інтерв'ю.

При цьому, окремої уваги заслуговує питання введення мінімального прохідного балу з НМТ 150 для вступу на деякі спеціальності, право та міжнародне право, зокрема, що звучує коло осіб, які мріяли стати юристами. Якщо ж говорити про зацікавленість нинішніх студентів-правників, то з упевненістю можу сказати, що все більше вони обирають напрями, пов'язані із сучасними технологіями та актуальними суспільними проблемами — це і IT-право, захист прав людини в кіберпросторі, правила використання AI, правове регулювання блокчейн-технологій та цифрових активів, розслідування злочинів, пов'язаних із військовими діями, цивільне право в розрізі захисту цивільних прав військових та їх сімей, екологічне та медичне право, антикорупційне законодавство тощо.

Чи повинні майбутні юристи вже під час навчання отримувати практичні знання у сфері військового, міжнародного та гуманітарного права?

Практичний досвід та знання важливі в будь-якій професії, і юрист не є винятком. Залученість практикуючих фахівців до освітнього процесу дає змогу студентам отримати ті знання, які не можливо знайти в класичній літературі.

Як війна вплинула на якість освіти? Чи можна забезпечити повноцінну юридичну підготовку в умовах повітряних тривог, дистанційного навчання та постійного стресу?

Частково це питання ми вже обговорили. Дійсно, якість освіти страждає, і це все починається ще зі школи (маркер — результати НМТ), але все в наших руках і мені здається, що основною місією викладача є мотивація студента. Вмотивований студент завжди знайде можливість отримати знання. Сьогодні є всі можливості для цього, адже для пошуку інформації немає необхідності багато годин проводити в бібліотеці! Викладачі та адміністрація університету щодня роблять все можливе, щоб пари відбувалися за розкладом (навіть при навчанні онлайн), під час тривог у студента

є можливість працювати в укритті із наданими попередньо викладачем матеріалами, тому хто навчатись хоче, той навчатися буде завжди.

Звичайно, стрес вносить певні корективи. Після нічних обстрілів менш за все хочеться вмикати комп'ютер, щоб читати лекцію або активно дискутувати на практичному занятті, але зараз у нас є унікальна можливість віднаходити щодня нове джерело ресурсу для роботи, навчання та підтримки один одного.

Головне — не чекати завершення війни, а жити життя тут і зараз. Це і є наш вклад в перемогу — формування нової генерації освічених українців, які будуть відбудовувати вільну, незалежну Україну.

Які компетенції, на Вашу думку, будуть найціннішими для юриста після перемоги України?

Повномасштабне вторгнення (а спершу й пандемія) показали, що найцінніше для кожної професії — це можливість швидкої адаптації до нових умов життя і стресостійкість. Для юриста важливо швидко знаходити свою нішу в наданні юридичних послуг, незалежно від того, де він і що відбувається у зовнішньому світі. Тепер ми знову повертаємось до широкопрофільних юристів, які можуть швидко змінити кваліфікацію, якщо будуть відчувати потребу в цьому. Ну а стресостійкість дає можливість працювати в будь-яких умовах без втрати ефективності. Звісно, важливим вмінням є подолати стрес самостійно, знайти ресурс працювати далі, незважаючи ні на що.

Відбудова вимагатиме великої кількості правників — чи готова українська юридична освіта до цього виклику?

Здається мені, що юристів в Україні ніколи не буде замало. Питання не в кількості, а в якості. Саме на це направлена реформа юридичної освіти в Україні, яка нині перебуває на етапі законодавчого узгодження.

Чи повинна сучасна юридична освіта більше інтегруватися з бізнесом, державними органами та юридичною практикою, щоб студент виходив з університету максимально підготовленим до реальної роботи?

Конкуренція на ринку праці, розвиток AI, швидкі зміни умов життя, постійні міграційні процеси зумовлюють дуже швидко трансформацію звичної



університетської освіти, її адаптації до нових суспільних викликів. Представники бізнес-середовища, органів державної влади та практикуючі юристи є постійними стейкхолдерами, які беруть безпосередню участь у формуванні змісту освітніх програм і їх реалізації.

- Університет надає фундаментальні
- юридичні знання, а стейкхолдери
- навчають як ці знання застосовувати
- практично.

Якщо раніше юрист у нас асоціювався лише із адвокатом, суддею, нотаріусом, то зараз юрист може активно залучатися до бізнес діяльності, у якості корпоративного юриста, compliance officer, Inhouse юрист тощо. Тому, саме бізнес сьогодні формує найбільший запит на юристів.

Важливо щоб студенти вже з першого курсу мали змогу відчувати свою майбутню професію. Для цього в ДТЕУ є всі можливості — спеціально обладнані навчальні кабінети: зала судових засідань, кабінет медіації, Law and Tech Space, кабінет адвокатури, більше того вже з другого семестру, студенти спеціальності «Право» проходять практичну підготовку на базі Юридичної клініки «Центр правового захисту», де навчаються працювати із клієнтами, надають безоплатні юридичні консультації під керівництвом викладачів, із багаторічним практичним досвідом.

Штучний інтелект уже змінює роботу юристів. Чи має університет навчати студентів працювати з AI-інструментами? Які є ризики, що технології частково замінять молодих правників?

Я б тут трохи змінила акценти і не говорила про заміну молодих правників. AI може перевірити великий масив інформації, підготувати на основі цього довідку, згенерувати текст договору, позову тощо, але основний масив роботи все одно має виконувати правник.

І тут постає питання вже про те, чи буде правник, який вміє працювати з AI, більш конкурентоздатним на ринку праці у порівнянні з тим, хто не вміє. Моя відповідь — так. Як і в будь-якій професії, AI має бути професійним допоміжним інструментом.

Ми вже говорили про швидку адаптацію до змін — так само студенти мають дізнатись максимально про можливості AI для своєї майбутньої роботи, а викладачі — переформатувати свої завдання, аби дати можливість студенту діяти в ролі юриста.

Таким чином, на порядок денний виходять класичні компетенції та уміння юриста: аналітичне та критичне мислення, чітке розуміння необхідності перевірки фактів, самостійного

детального ознайомлення із законодавчою базою та судовою практикою для кожного окремої справи, вміння аргументувати та чітко доносити свою позицію, навички ораторського мистецтва, вміння приймати рішення та нести за них відповідальність.

- Репутація юриста —
- це його «заробіток».
- Можна бути висококласним
- та високооплачуваним
- юристом (адвокатом/суддею)
- і «зганьбитись» на одному рішенні,
- згенерованому AI.

Які помилки найчастіше роблять сьогодні молоді юристи на старті кар'єри? Чого їм не вистачає одразу після завершення навчання в університеті?

Виходячи із досвіду спілкування зі студентами старших курсів, можу сказати, що кожен вже після випуску бачить себе класним юристом, адвокатом, прокурором, суддею, які мають дуже високу заробітну плату. Але на практиці їм ще бракує для цього і знань, і досвіду. А отримати досвід можна лише на найнижчих посадах, які найчастіше є мало оплачуваними.

Зараз ми спостерігаємо дефіцит кадрів: в судах — на посадах секретарів та помічників суддів, в адвокатських об'єднаннях та юридичних підрозділах органів державної влади — також на найнижчих посадах (помічників адвокатів, спеціалістів відділів). І це пов'язано із небажанням випускників працювати за невелику заробітну плату.

Всі хочуть заробляти великі гроші тут і зараз. Але це неможливо без відповідного професійного досвіду. Мова йде не тільки про знання законів, але й про вміння працювати з клієнтами, про обґрунтування ризиків, в тому числі репутаційних та економічних, входження у судовий процес, бізнесове та стратегічне мислення, ораторські навички і ще багато чого, що можна набути лише із практичним досвідом.

Якою Ви бачите юридичну освіту України через 5–10 років? Це буде та сама система, яку ми знаємо сьогодні, чи війна та євроінтеграція спричинять принципову нову модель?

По-перше, ми маємо усвідомлювати, що необхідність вирішення юридичних питань, пов'язаних із війною (документування воєнних злочинів, відшкодування шкоди, санкційне право, права ветеранів та військовослужбовців, повернення переміщених осіб, міжнародне кримінальне та гуманітарне право тощо), не завершиться після завершення війни.

Фактично в Україні зараз формується унікальна правнича школа, де право вивчається не лише теоретично, а на досвіді функціонування держави та її правової системи в умовах війни. Більше того, все це відбувається під час підготовки до вступу України в ЄС. 30 вересня 2025 року Україна разом з Європейською Комісією завершила офіційний скринінг відповідності українського законодавства до права ЄС. А в червні 2026 року було відкрито перший Кластер в межах переговорного процесу про вступ України до ЄС.

Тому для майбутнього юриста право Європейського Союзу вже сьогодні має стати не просто однією з дисциплін, а правовим простором, до якого має бути інтегрована правова система України.

По-друге, інтеграція до європейського простору вищої освіти вимагає зміни підходів до підготовки правників. Класичні лекції та практичні заняття відходять на другий план. А юридичні клініки, moot court, модельні переговори, проектна та командна робота, аналіз реальних кейсів на базах практики мають стати невід'ємною частиною навчального процесу. А викладачі в цьому процесі будуть відігравати роль менторів, експертів в своїй галузі, і т.з. провідником у професію. Тому завданням прогресивних університетів є не тільки постійне вдосконалення освітніх програм та змісту дисциплін, а й навчання самих викладачів, забезпечення їх постійного зв'язку із бізнесом.

І на завершення — що б Ви сказали абітурієнту, який сьогодні обирає юридичну професію в Україні? Чому, попри війну, кризу та величезну конкуренцію, варто ставати юристом?

Україна зараз переживає період, у якому право відіграє надзвичайно важливу роль. Це і затяжна війна, і процес вступу до ЄС. Тому ви маєте унікальну можливість увійти в професію юриста під час одного із найважчих, але водночас і найцікавіших періодів розвитку правової системи України.

Професію юриста обирають люди, які завжди на боці правди, закону та справедливості. Конкуренція на ринку праці була і буде завжди, не тільки в юридичній сфері. Але якщо ти завжди дотримуєшся принципів справедливості, готовий навчатись та діяти рішуче, не боїшся приймати рішення і нести за них відповідальність — йди за своїм покликанням. І в тебе все вийде.



Андрій Легейда

«Роміталь» працює з 2000 року. Як за цей час змінилася клініка та які ключові етапи її розвитку сформували її сьогоdnішній профіль? Що Ви вважаєте своїм найбільшим професійним досягненням?

26 років для українського бізнесу — це дуже великий строк. Дуже складно будувати стратегію, коли навколо постійно змінюються «правила гри». Але ми все витримали.

За чверть століття ми провели десятки тисяч успішних операцій, «виростили» велику кількість хірургів, які зараз складають еліту пластичної хірургії України. Багато з них продовжують працювати з нами й «виховувати» нову зміну. Серед молодих хірургів також є дуже багато талановитих та професійних лікарів.

Ми додали декілька нових напрямків в хірургії та косметології, спільно з Першим Європейським Університетом відкрили на нашій базі кафедри, на яких навчаємо інтернів за фахом пластичної хірургії, гінекології, урології та флебології. Наш науковий підрозділ спільно з ізраїльськими вченими винайшли УЗ-технологію, яка стане проривом у напрямку пришвидшення відновлення пацієнтів після деяких видів оперативних втручань.

А найбільше досягнення — це люди, чудовий професійний колектив. Є лікарі, які прийшли до нас молодими дівчатами ще на початку 2000-х років та працюють в «Роміталь» по 20-25 років. А наші медсестри — це взагалі скарб! Будь-який хірург скаже вам, що під час втручань значна доля успіху належить саме операційним медсестрам.

Чому пацієнт, який обирає клініку пластичної хірургії та естетичної медицини, має звернути увагу саме на «Роміталь»? Які принципові переваги порівняно з іншими медзакладами?

Є декілька причин. Головна — професіоналізм, практика та досвід. Серед наших хірургів доктори та кандидати наук, завідувачі кафедр медичних університетів, лікарі вищої категорії. Й усі вони постійно практикують й тримають руку на пульсі сучасних технологій.

Ми ніколи не гонимось за кількістю пацієнтів, адже якість не завжди йде поряд з кількістю. Красивих фотографій в інстаграмі багато, але що саме за ними стоїть — знає тільки хірург та клініка. Як пацієнт обирає лікаря? Дивиться на його фото, читає відгуки, бачить роботи «до-після», а в підсумку — обирає серцем. Це правильно, але є нюанси.

Ви практично ніколи не дізнаєтесь, скільки у лікаря було невдалих спроб, хто йому асистував на операціях, та й взагалі, чи це фото саме його робіт.

Адміністратори «Роміталь» розуміють, що клініка має зберігати свою репутацію, і якщо ви будете задоволені, то зробите нам «сарафанну рекламу». Тому вони завжди пропонують найкращого лікаря саме для вашого запиту. У багатьох випадках такий вибір хірурга буде кращим, ніж ваші власні дослідження соціальних мереж.

Деякі операції (звісно ж, за згодою пацієнта) у нас транслюються в прямому ефірі. Це дозволяє бажаним отримати повну інформацію про те, як проходить операція, скільки людей в операційній бригаді, як почуває себе пацієнт під час операції. А головне — він бачить операційну, лікарів, медичних сестер. Тут все має виглядати бездоганно, що окремо стимулює наших працівників до постійної підтримки високого рівня сервісу.

Які можливості відкриває для пацієнта широкий профіль клініки? Як поєднання пластичної хірургії, лазерних, естетичних процедур та інших медичних напрямків допомагає комплексно працювати із запитами пацієнтів?

Сучасні технології за ці роки зробили значний стрибок. Зараз значна частина операцій в гінекологічній, урологічній та судинній сферах виконується за допомоги лазера. Звичайно, це сприяє швидкому одужанню та можливості допомогти у випадках, які ще років десять тому були практично невиліковними. Але все ж таки головне — руки хірурга.

За кожним успішним медичним результатом стоять фахівці. Розкажіть про команду «Роміталь»: хто формує її професійне ядро, як підтримуєте кваліфікацію лікарів, за якими принципами будете роботу з пацієнтами?

Зараз у нашій команді близько 25 фахівців. Серед них пластичні та судинні хірурги, онкологи, гінекологи та урологи. Середній вік лікарів 47 років. Вони постійно відвідують професійні конференції та семінари, вивчають нові технології та ліки, які з'являються в Україні.

До усіх консультацій та операцій ми залуцаємо наших інтернів. Дивимось на їх можливості та перспективи. Якщо наш медичний директор бачить в молодому лікарі талант — намагаємось залишити його працювати в нашій клініці.



«Роміталь»: понад 25 років досвіду, сучасна медицина та індивідуальний підхід до краси



Що ж до пацієнтів, то за статистикою більше 80% рекомендують нас своїм друзям та знайомим.

Також у нас є спеціальні програми зі значними знижками для військовослужбовців та членів їх родин, наша «бутиковість» дає змогу йти на зустріч в питаннях оплати та вартості операцій для постійних клієнтів. Ми розробили цілу систему подарункових сертифікатів, яка дуже популярна серед чоловіків, що бажають зробити приємний сюрприз своїй коханій (це не тільки операція, але й косметологічні та ін'єкційні процедури).

Один раз в квартал ми проводимо серед наших клієнтів розіграш квитків на джазові концерти або театральні постановки. На четвертий квартал таким дійством буде «Конотопська відьма» в театрі ім. Івана Франка. Завжди приємно отримувати подарунки, тим більше коли вони пов'язані з музикою та мистецтвом.

Як у клініці знаходять баланс між бажанням пацієнта змінити зовнішність і медичними показаннями? Чи може лікар відмовити в операції або процедурі, якщо вважає її недоцільною?

На першому плані завжди стоять медичні показники. Бажання клієнта — закон, але ми не можемо зашкодити здоров'ю. Тут наші лікарі однозначні — кожен п'ятий отримує від них відмову, якими б «солодкими» не були ціни та потенційний прибуток. Інколи люди можуть образитись, йдуть в іншу клініку, яка

погоджується. Але багато з них потім повертаються, щоб наші лікарі допомогли внести корективи або виправили деякі проблеми з зовнішністю, які з'явилися. А це не завжди можливо... Краса будь-яким способом — точно не наш девіз.

Сучасна естетична медицина пропонує дедалі більше можливостей. Які процедури та напрями сьогодні дають змогу працювати з віковими змінами, якістю шкіри й естетичними недоліками без хірургічного втручання, коли це медично доречно?

Тут багато залежить від індивідуальності та спадковості. Шкіра у всіх неповторна, тому й методики відрізняються. Інколи достатньо кількох сеансів до наших професійних косметологів, а інколи без візита до хірурга не обійтись.

Хірургічне втручання має кілька сторін, про які люди повинні знати перед прийняттям рішення. У деяких жінок результати операції можуть триматися роками, а у деяких доведеться повторювати процедуру кожні 5-7 років. Це стосується переважно процедур підтяжок шкіри та блефаропластики. Більш простіші процедури (лазерне шліфування обличчя, депіляція, ін'єкції краси) завжди можуть підправити невеличкі вади, пов'язані з віковими змінами. Й наші лікарі з цим дуже класно справляються.

Сьогодні ми використовуємо більшість із наявних методик у естетичній та пластичній хірургії: блефаропластика, підтяжка





обличчя, пластика грудей, ринопластика, ліпосакції, ліпофілінг, абдомінопластика, отопластика, пластика колін, лабіопластика, лікування нетримання сечі, пересадка волосся, лікування варикозу та судинних сіток. Серед останніх методик, які опанували наші хірурги, — лікування ліпедими. Це велика проблема для хворих людей, але вже з'являються технології, які їм допоможуть.

Наскільки важливим є персоналізований підхід у пластичній хірургії та косметології? Як підбираєте рішення відповідно до індивідуальних особливостей, стану здоров'я та очікувань кожного пацієнта?

Персоналізований підхід в будь-якому медичному напрямку є головним. Жінка може побачити багато фотографій, спробувати створити свій ідеальний вигляд за допомогою програм штучного інтелекту. Але є мрії та бажання, а є реальні можливості медицини. Та, звісно, особливості вашого організму.

Перед прийняттям рішення про операцію хірург проводить персональну співбесіду з пацієнтом, під час якої оцінює можливість реалізації побажань, медичні показники та навіть психічний стан. У деяких випадках в операції може бути відмовлено саме з причини проблем з психікою, але таких людей не багато.

- Якщо ми знайшли з вами «спільну
- мову», то надалі за результат несе
- відповідальність клініка та її лікарі.

Вартість медичних та естетичних послуг часто впливає на рішення пацієнта. Як «Роміталь» допомагає людині зорієнтуватися у вартості лікування чи процедур, зрозуміти, за що вона платить, і обрати обґрунтоване рішення без компромісів щодо безпеки?

Війна постійно вносить корективи в роботу клініки. Вартість залежить від багатьох факторів: цін на ліки (які зараз збільшуються кожного дня), комунальних платежів, оновлення обладнання, підтримання нормального рівня життя працівників, податків, підтримки наших військових (в окремих складних випадках ми робимо операції нашим захисникам практично безкоштовно). Деякі пацієнти обирають загальний наркоз, хоча для цієї процедури ми зазвичай використовуємо місцеву анестезію. Це все впливає на вартість. Але ми намагаємось бути гнучкими.

- Нам важливо отримати «дякую» від
- клієнта! Він розповість про нас своїм
- друзям та знайомим, які теж можуть
- стати нашими клієнтами. Реклама —
- рекламою, а власні чесні емоції нічим
- замінити не можна.

Довіра до клініки формується не лише під час консультації, а й після процедури. Як організований післяопераційний супровід, контроль результатів і комунікація з пацієнтом на етапі відновлення?

Після операції, в залежності від її виду, пацієнт залишається в стаціонарі. Анестезіолог перебуває з ним до моменту повного відновлення усіх функцій. Ми маємо комфортні палати з усім необхідним обладнанням. Якщо перебування довготривале, ми забезпечуємо пацієнта харчуванням, якому ми також приділяємо значну увагу, бо, на мою думку, це окрема важлива емоція, яку отримує пацієнт. Тому, наприклад, часто пропонуємо пацієнтам круасани з авокадо та лососем (якщо лікар дозволяє).

У перший день після операції пацієнт приходить на огляд до хірурга. Якщо все гаразд — наступні консультації можуть бути проведені в режимі онлайн. Звичайно, крім тих, які не можна зробити на відстані (наприклад, зняття швів при потребі).

В залежності від операції у нас є схема, по якій лікар веде пацієнта. В ній вказані рекомендації пацієнту, кількість та графік оглядів, а також дії у випадках, якщо з'являться якісь незаплановані реакції організму. Але таке відбувається дуже рідко, тому що підготовка до операції у нас завжди прискіплива та глибока.

Якою Ви хочете бачити клініку в найближчі роки, які нові можливості, послуги чи технології плануєте розвивати? Та що хотіли б, аби люди насамперед знали про «Роміталь»?

По-перше, я не хочу втратити «бутиковість», адже надмірний потік клієнтів завжди знижує якість. Пластика — це про красу, це інтимне питання. Кожна жінка хоче бути бездоганною індивідуальністю. А конвеєр пацієнтів це унеможлиблює. Ось чому я часто дивуюсь, коли великі мережеві медичні центри відкривають у себе напрями пластичної хірургії. Ми не такі, у нас не буває більше 2-3 операцій на день. Кожен хірург знає свого пацієнта «в обличчя» й супроводжує його до отримання бажаного результату.

Друге — команда. Результат роблять люди. Коли багато років у вас не звільняється жоден професійний кваліфікований працівник — це означає, що ви все робите правильно. Сподіваюсь, так буде й далі.

Третє. Дуже скоро ми повністю зареєструємо новітню технологію, про яку я вже розповідав, що дозволить нам значно посилити позиції на ринку. Адже, наприклад, строки відновлення після лазерного шліфування або підтяжки обличчя у нас будуть вдвічі коротші, ніж у конкурентів. Ми хочемо бути кращими, тому працюємо, працюємо й працюємо!

Але головне для повноцінної реалізації задуманого — перемога у війні. Ми допомагаємо усім, чим можемо, нашим Збройним Силам. Я бажаю усім нам миру, здоров'я та краси. А «Роміталь» в наші наступні 26 років вас точно приємно здивує!



Засновник та партнер
АО «Шавров, Галинський
і партнери», член
Громадської ради
при Державній митній
службі та Міністерстві
фінансів України

Ігор Шавров

Митна практика є одним із ключових напрямів вашої роботи. З якими найскладнішими митними питаннями найчастіше звертається бізнес?

Одеса історично є перехрестям морських шляхів, тому митне законодавство ми обрали флагманською практикою.

Ми одна з небагатьох компаній, які багато років захищають інтереси клієнтів під час імпорту та експорту товарів. Уся практика зводиться до питань митної вартості та митних правопорушень. Окремий блок становлять кримінальні провадження, пов'язані з контрабандою, зловживанням службовим становищем і корупційними правопорушеннями.

Ще один напрям — захист працівників митної служби України, як у трудових спорах, так і в кримінальних провадженнях.

Попри вузьку спеціалізацію, ми беремося й за широкий спектр інших питань у сфері цивільного, сімейного та господарського права. Цього вимагає сучасний стан юридичного ринку.

Практика митних правопорушень динамічно змінюється разом із формуванням нових підходів до окремих складів правопорушень. Крім того, настав час удосконалювати процесуальні норми.

Ваша практика передбачає повернення значних сум надмірно або помилково сплачених митних платежів. У яких випадках бізнес має право вимагати їх повернення і наскільки складно сьогодні пройти цю процедуру?

Наша компанія багато років супроводжує спори про повернення надмірно сплачених митних платежів. Це великі суми й масштабні проекти. З деякими клієнтами ми скасували понад 200 рішень про коригування митної вартості.

Така процедура сьогодні займає від півроку до року, але за власні гроші треба боротися. У деяких проєктах повернуті суми дорівнювали фактичній маржинальності конкретного вантажного перевезення. Тому наша робота особливо важлива — від неї залежить виживання бізнесу.

Нині адміністративні суди перевантажені, через що строки розгляду таких позовів збільшуються.

Проте зі змінами в практиці та зростанням кількості судів ситуація покращиться.

Які найпоширеніші помилки компаній під час митного оформлення можуть призвести до донарахування митних платежів або спору з митницею?

Найчастіше проблеми виникають не через умисні порушення, а через недбалість у документах. Типові помилки: неповний або суперечливий пакет документів: контракт, специфікація, інвойс і транспортні документи по-різному описують товар, ціну чи умови поставки; відсутність доказів формування ціни (листування, прайс-листи, банківські документи, калькуляції), через що на запит митниці нічим обґрунтувати заявлену вартість; помилки в класифікації за УКТЗЕД, які змінюють ставки мита, а іноді й режим регулювання; формальні або шаблонні відповіді на запити митниці, а іноді й повна відсутність відповіді; пропуск строків оскарження рішень про коригування вартості; неналежне оформлення знижок, бонусів і змін умов контракту, а також ігнорування взаємозалежності сторін.

Головне правило: кожне рішення щодо митної вартості варто оцінювати з позиції майбутнього спору. Докази слід збирати заздалегідь, а не після рішення митниці.

Ви працюєте з бізнесом, який сплачує десятки мільйонів гривень митних платежів на рік. Як юридично правильно вибудувати митну стратегію компанії такого масштабу?

Для такого масштабу стратегія має бути системною й діяти на випередження. Вона складається з кількох елементів:

- Аудит поточних операцій: коди УКТЗЕД, методи визначення митної вартості, історія коригувань, відповідність контрактів і документів.

- Єдині внутрішні стандарти: формалізований пакет документів на кожну поставку, відповідальні особи, чек-листи, регламент взаємодії з брокерами та митницею.

- Контроль митних брокерів і перевізників, адже бізнес відповідає за наслідки їхніх дій.



Ми одна з небагатьох компаній, які багато років захищають інтереси клієнтів під час імпорту та експорту товарів. Уся практика зводиться до питань митної вартості та митних правопорушень.



• Інструменти передбачуваності: попередні класифікаційні рішення та, де це доречно, статус уповноваженого економічного оператора.

• Моніторинг судової практики, яка швидко змінюється.

• Заздалегідь визначена позиція щодо спорів: оскаржувати чи ні, у який строк і з якими доказами.

• Кримінально-правовий комплаєнс: навчання персоналу діям під час обшуків і запитів правоохоронців, захист документів і листування.

Мій досвід у зовнішньоекономічній діяльності дає змогу бачити ці питання одночасно в митній, податковій та валютній площині. До речі, я вже кілька років планую запустити курс із судової практики в митних спорах для митних брокерів і суб'єктів ЗЕД.

Митне правопорушення може мати не лише фінансові, а й кримінально-правові наслідки. Розкажіть про показовий кейс, коли своєчасна робота адвокатів дозволила мінімізувати ризики для бізнесу або його власників.

Через проблеми із судноплавством в Одеському регіоні цей рік був пов'язаний переважно з порушеннями митних правил: недостовірним декларуванням, невідповідністю товарів або супровідних документів. Епідемія кримінальних проваджень за ст. 332 КК пішла на спад, проте інші загальнокримінальні провадження залишаються

дуже актуальними в нашій практиці. Це шахрайство, зловживання владою та службовим становищем і «вічна» ст. 191 КК.

Щодо кейсів: у 2024–2025 роках ми реалізували кілька дуже великих проєктів із відомими імпортерами. Нам вдалося виграти близько 200 судових справ проти митниці поспіль щодо коригування митної вартості, зокрема з правовим висновком Верховного Суду у подібних правовідносинах. Одному з клієнтів ми повернули близько 30 млн грн.

В іншому випадку стосовно великого експортера зерна було складено близько 120 протоколів про порушення митних правил на загальну суму 1,8 млрд грн. Наша команда довела відсутність складу правопорушення в усіх випадках, і таким чином клієнти зберегли цю астрономічну суму.

Де сьогодні проходить межа між митним правопорушенням, податковим спором та потенційним кримінальним провадженням? Коли ситуація для підприємця стає дійсно небезпечною?

На жаль, сьогодні кожен платник податків потенційно може стати фігурантом кримінального провадження. Причина в розриві між реаліями ведення бізнесу та недосконалою законодавчою базою. Тому ще на етапі запуску бізнесу та під час його розвитку слід займатися юридичним комплаєнсом, навчати персонал діям на випадок слідчих дій і самостійно аналізувати роботу контрагентів.

Проблема може початися з анонімного повідомлення або незначного листа від правоохоронного органу, а закінчитися обшуками та підозрами. Нині поширена практика «дроблення бізнесу», так само як у 2010-х була поширена практика «відсутності комерційної мети господарської операції». По суті, це спосіб перекласти на плечі бізнесу помилки фіскальної політики.

Тому дуже важливо заздалегідь юридично готуватися до можливого втручання в права та законні інтереси компанії: практика змінюється разом із підходами держави до тих чи інших питань.

Податкові перевірки, валютна виручка та порушення валютного законодавства: з якими ризиками найчастіше стикається український бізнес і як їх попередити?

Найчастіші ризики такі:

— порушення граничних строків розрахунків за експортно-імпортними контрактами та нарахування пені, методика обчислення якої часто стає предметом спору;

— недостатнє документальне підтвердження надходження виручки чи поставки товару;

— розбіжності між контрактом, митними деклараціями та банківськими документами;

— донарахування за результатами перевірок через різне трактування норм контролюючими органами;

— пропуск короткого строку для подання заперечень на акт перевірки.

Попередити ці ризики можна регулярним контролем строків розрахунків, єдиною базою контрактів і платежів та узгодженням позиції щодо проблемних операцій ще до перевірки. Якщо акт уже складено, одразу слід готувати докладні заперечення з правовим і документальним обґрунтуванням.

Такі спори часто вдається виграти, але лише за чіткої й вчасно вибудованої позиції.

Як на практиці Ви захищаєте клієнтів у справах, де податковий або митний спір уже переходить у площину кримінального провадження?

Я виходжу з того, що існує два типи проблем. Перший — екзистенційні проблеми бізнесу: коли реальність ведення конкретного бізнесу стикається з недосконалою нормативною базою і клієнт змушений постійно бути під прицілом. Другий — ситуативні проблеми, пов'язані з конкретними обставинами.

Наш досвід дає змогу глибоко аналізувати питання митного оформлення та оподаткування, адже мій професійний шлях нерозривно пов'язаний із веденням зовнішньоекономічної діяльності. Це дає змогу вже на старті розуміти, які проблеми можуть виникнути або вже існують, і пропонувати готові шляхи вирішення чи поєднувати кілька спеціалізованих галузей знань.

Які документи та дії бізнесу найчастіше стають підставою для претензій правоохоронних органів у податкових, митних та економічних кримінальних справах?

Наші клієнти часто стикаються із запитом митних органів за міжнародною правовою допомогою, після них митниця отримує документи, які подавалися для оформлення в іншій країні. Також поширеною є невідповідність вантажу товаросупровідним документам.

Окрема проблема — оперативна інформація про спілкування представників бізнесу з митними чи податковими органами поза правовим полем. Згодом такі особи стають фігурантами проваджень про зловживання службовим становищем, що тягне за собою арешт майна, обшуки тощо.

З огляду на державну політику, скорочення кількості працюючих компаній, недофінансування бюджету та зростання видатків на правоохоронні органи, думаю, що можуть з'явитися й інші практики тиску на бізнес через кримінальні провадження.

Ви працюєте на стику митного, податкового та кримінального права. Які компетенції сьогодні потрібні адвокату, щоб ефективно захищати великий бізнес у таких комплексних справах?

Насамперед потрібне розуміння ЗЕД як практики, а не лише норм: логіки поставок, розрахунків, документообігу, роботи брокерів і банків. Адвокат має одночасно володіти трьома процесами: адміністративним (оскарження рішень), господарським чи податковим і кримінальним, бо тактика в одному впливає на інші.

Потрібна й фінансова грамотність: уміння читати баланси та рух коштів, щоб відповідати слідству мовою цифр. Важливі також робота з доказами та експертизами, знання міжнародного контексту (запити за міжнародною правовою допомогою, іноземні документи, контракти за іноземним правом) і стратегічне мислення, яке дозволяє вирішувати проблему до її ескалації. Нарешті, потрібні стійкість під тиском і готовність чесно говорити з клієнтом про реальні шанси.

Ви зазначаєте, що є єдиним в Україні фахівцем, акредитованим у Sport Resolutions London. Що це дає клієнтам і які можливості відкриває така акредитація в міжнародних спортивних спорах?

Sport Resolutions — британська організація, що надає послуги з вирішення спортивних спорів, зокрема арбітраж і медіацію. Акредитація дає змогу працювати у спеціалізованих процедурах, якими користуються спортсмени, клуби та федерації, і представляти клієнтів у спорах щодо контрактів, дисциплінарних санкцій чи антидопінгових питань.

Таких кейсів у нас небагато, але вони дуже резонансні: це й акредитація на Олімпіаду, і допінгові спори, і дисциплінарні провадження. Участь у них дає змогу змагатися з юристами з інших юрисдикцій і переконливо демонструє, що українська юридична школа є сильною на міжнародній арені.

Українські юристи мають значно ширший правовий кругозір і є високопрофесійними фахівцями. Більше того, за рівнем якості послуг і знань — вважаю, що ми можемо проводити майстер-класи для іноземних колег.

MONOLIT

AESTHETIC CLINIC

Якою є головна філософія Вашої клініки та що для Вас означає сучасна естетична медицина?

Головна філософія нашої клініки — не змінювати людину, а підкреслювати її індивідуальність. Для мене сучасна естетична медицина — це не про стандарти краси й не про бажання зробити всіх схожими. Це про здорову шкіру, гармонійні пропорції, делікатну корекцію та результат, який відповідає саме цій людині. Ми будемо роботу не навколо окремої ін'єкції, а навколо комплексного та довгострокового підходу.

Які принципи роботи лікарів є незмінними незалежно від процедури та запиту пацієнта?

Передусім — безпека, медична доцільність та індивідуальний підхід. Лікар повинен чітко розуміти анатомію, показання, протипоказання, можливі ускладнення і вміти не тільки виконати процедуру, а й правильно вести пацієнта після неї.

І, безумовно, чесність.

• Якщо процедура не потрібна
• або не дасть очікуваного ефекту,
• лікар має сказати про це прямо.
• Наше завдання — оцінити стан
• комплексно та запропонувати
• те рішення, яке справді буде
• доречним.

Але як можливо зрозуміти ту межу між бажанням пацієнта і об'єктивним баченням лікаря?

Для мене консультація — це завжди діалог. Спочатку важливо зрозуміти, що саме турбує пацієнта і якого результату він очікує. Після цього лікар оцінює анатомію, пропорції, якість тканин і можливості конкретної методики.

Ідеальний результат для мене — коли пацієнт виглядає свіжіше, молодше, пропорційніше, але оточення не може одразу визначити, яку саме процедуру він зробив.



Найбільший попит сьогодні мають методики, які дозволяють отримувати прогнозований результат без радикальної зміни зовнішності. Це ботулінотерапія, контурна пластика, робота з якістю шкіри, біоревіталізація, полінуклеотиди, колагеностимулюючі препарати та комплексні протоколи корекції обличчя.

Ми обираємо методики не за принципом моди, а за їхньою доказовістю, безпечністю та можливістю прогнозувати результат. Сучасна тенденція — поступово переходити від корекції окремої зморшки чи однієї зони до комплексної роботи з обличчям: якістю шкіри, об'ємами, мімікою та віковими змінами.

Що відрізняє сильного лікаря-косметолога від просто хорошого спеціаліста?

Хороший спеціаліст може технічно правильно виконати процедуру. Сильний лікар бачить значно ширше: розуміє анатомію, вміє аналізувати обличчя, прогнозувати зміни, працювати з ускладненнями, а головне — розуміє, коли процедуру краще не робити. На мою думку, професійність проявляється не лише в тому, що ти можеш зробити, а й у тому, від чого ти здатен відмовити пацієнта.

Які результати Ви вважаєте по-справжньому якісними: максимально помітні зміни чи ефект, який виглядає природно й гармонійно?

Однозначно — гармонійний результат. Це не означає, що зміни повинні бути непомітними. Вони можуть бути достатньо вираженими, але при цьому не повинні порушувати індивідуальність людини. Ідеальний результат для мене — коли пацієнт виглядає свіжіше, молодше, пропорційніше, але оточення не може одразу визначити, яку саме процедуру він зробив.

Якою Ви бачите клініку через 3-5 років на ринку сучасної естетичної медицини?

Бачу клініку не просто місцем, де виконують косметологічні процедури, а сильним медичним брендом із власною філософією та стандартами роботи.

Для мене важливо розвивати комплексний напрям естетичної медицини, залучати сильних лікарів, впроваджувати сучасні технології та постійно підвищувати рівень медичної експертизи команди.

Я хочу, щоб клініку обирали не через окрему процедуру чи конкретний препарат, а через довіру до лікарів, наш підхід, безпеку та стабільно високий рівень результатів.

Дмитро Кривонос

Лікар-дерматолог, косметолог.
Власник клініки Monolit

Іноді бажання пацієнта повністю збігається з нашою професійною оцінкою. А іноді потрібно пояснити, чому певна корекція може порушити пропорції, не дати красивого результату.

Лікар не повинен нав'язувати власне бачення, але він також не має бути просто виконавцем. Його роль — запропонувати найбільш безпечний і гармонійний шлях до бажаного результату.

Які методики та технології сьогодні є найбільш затребуваними у Вашій клініці?



Анастасія Литвиненко

Хірург-дерматолог, косметолог.
Власниця клініки Monolit

Доктор філософських наук,
науковець, приватний нотаріус
Київського міського
нотаріального округу,
авторка книги «Нотаріус
як особистість»

Наталія Манойло

За кожною правовою нормою завжди стоїть людина



За кожною правовою нормою завжди стоїть людина, її внутрішній світ, моральні орієнтири та пошук справедливості. Право починається не з текстів у кодексах, а з нашої внутрішньої культури й відповідальності. А основа цієї відповідальності — це завжди любов та повага до інших.

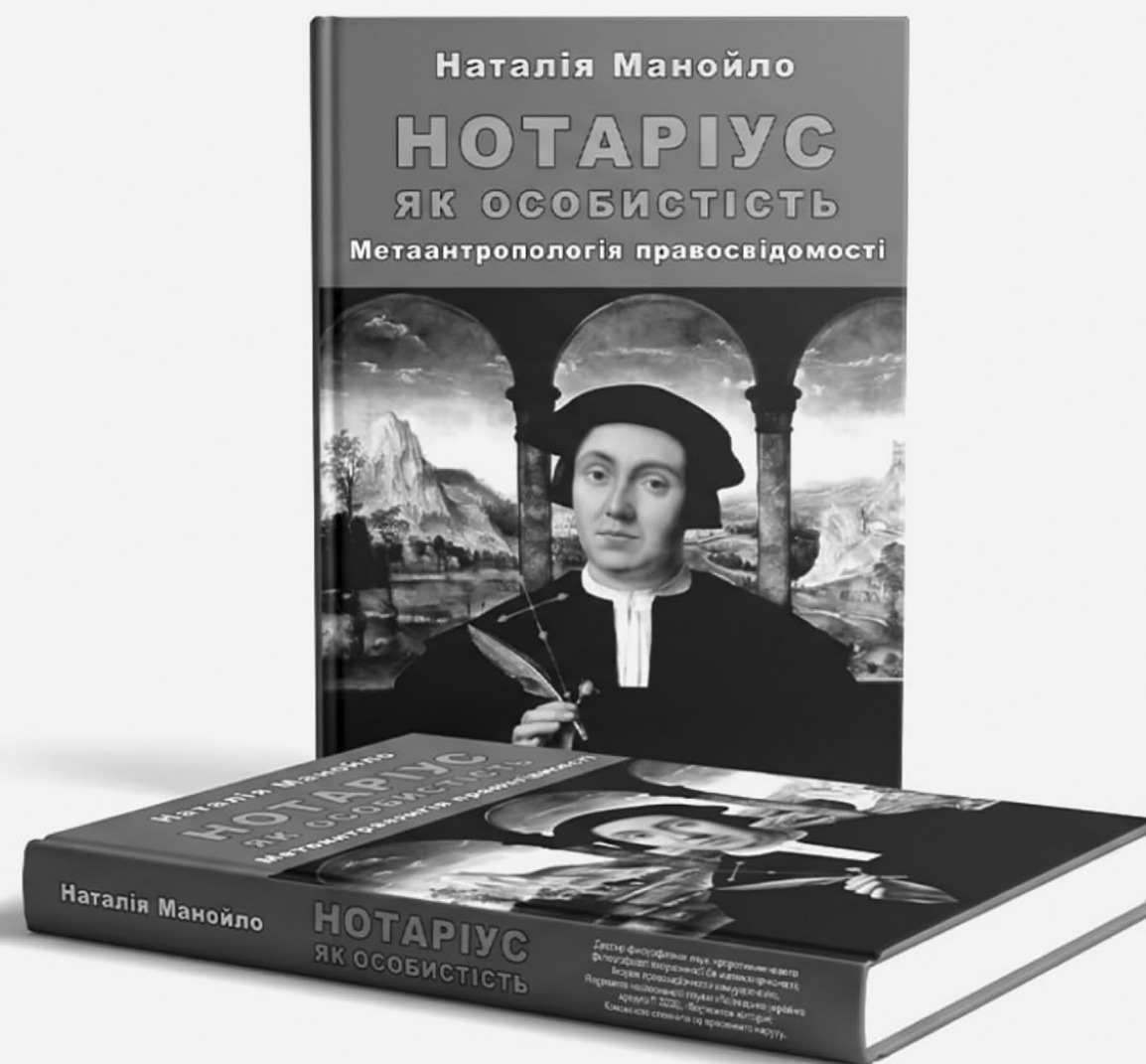
Нотаріат часто сприймають як суху мову параграфів, бездоганно вивірених формулювань та суворих процедур. Але що є справжнім серцем цієї професії?

- Нотаріус — це не просто
- охоронець букви закону.
- Це насамперед особистість.

Людина, яка щодня стає свідком людських доль, надій, а подекуди й драматичних життєвих поворотів. За кожним підписом на документі ховається чиясь історія: купівля омріяного дому, заснування справи всього життя, турбота про майбутнє дітей чи непростий вибір правонаступників. І в кожній такій точці перетину закону та життя нотаріус виступає не бездушним реєстратором, а тонким психологом, арбітром і провідником у світі справедливості.

Книга «Нотаріус як особистість» — це відвертий погляд на професію зсередини. Вона про те, як зберегти в собі живе людське серце, балансуючи між суворістю юридичних регламентів та емпатією. Про те, як внутрішня культура правника стає головним гарантом безпеки та довіри для суспільства.

нова монографія «НОТАРІУС ЯК ОСОБИСТІСТЬ»



Ця книга стане відкриттям для колег,
які шукають баланс у професії, та для кожного,
хто прагне зрозуміти: справжнє правосуддя
та законність народжуються там, де є повага
до людської гідності.

Право починається не з текстів у кодексах,
а з нашої внутрішньої культури й відповідальності.
А основа цієї відповідальності – це завжди любов
та повага до інших. ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●



У філософії принцип Рене Декарта
«Cogito ergo sum» – «Я мислю, отже, я існую» –
засвідчує, що наша свідомість є фундаментальною
аксіомою. Саме вона стає основою для правосвідомості.

Право не зводиться лише до тексту закону
чи норми в кодексі. Норма – це тільки поверхня,
тоді як справжнє право існує глибше:
у наших внутрішніх переживаннях, оцінках і розумінні
справедливості. Це орієнтир, який визначає
не лише знання правил, а й готовність діяти
відповідно до них. ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●



Максим Крайнюков

Бізнес під прицілом: як захиститися від кримінального переслідування та антимонопольних ризиків

Які кримінально-правові ризики сьогодні є найбільш актуальними для українського бізнесу? Чи змінилася практика правоохоронних органів щодо підприємців за останні роки?

Враховуючи реалії сьогодення, найбільш актуальні кримінально-правові та суміжні ризики для українського бізнесу зосереджені навколо податкового контролю, куди також можна віднести порушення економічної конкуренції, діяльності правоохоронних органів та специфіки воєнного стану, де особливо необхідно звернути увагу на бронювання працівників для забезпечення стабільної роботи підприємств, які є критично важливими для економіки чи потреб оборони України.

Практика правоохоронних органів щодо суб'єктів господарювання за останні роки демонструє виражену подвійність: з одного боку, держава впроваджує цифрові інструменти захисту та декларує зменшення кількості фізичних обшуків, з іншого – суб'єкти господарювання продовжують заявляти про посилення системного тиску та появу нових специфічних ризиків воєнного часу. За даними Ради бізнес-омбудсмена, скарги на дії правоохоронців стабільно посідають друге місце за частотою звернень бізнесу (суб'єктів господарювання), поступаючись лише податковим питанням.

Також у розрізі поставленого питання хочу звернути увагу, що найбільш відчутним зсувом останнього часу стало масове відкриття кримінальних проваджень за ст. 114-1 Кримінального кодексу України (перешкодження законній діяльності ЗСУ та інших військових формувань).

За яких обставин звичайний господарський спір може перерости у кримінальне провадження? Як бізнесу розпізнати момент, коли комерційний конфлікт стає юридично небезпечним?

Дане питання є дуже актуальним у сьогоднішніх правовідносинах, так як господарський спір може перерости у кримінальне провадження, якщо одна зі сторін (суб'єкт господарювання) конфлікту виходить за межі цивільно-правових відносин (прав та обов'язків, які регулюються процесуальним законодавством) і вчиняє діяння, що містять ознаки кримінального правопорушення. Найчастіше це пов'язано з умисним обманом, підробкою документів або протиправним заволодінням майном для досягнення одним із суб'єктів господарювання своєї протиправної мети у судовому спорі.

Комерційний конфлікт переростає у юридично небезпечну площину в момент, коли з'являються формальні ознаки підготовки до суду, якими фактично намагаються приховати певні обставини або створити можливість для встановлення юридичних фактів, за результатами яких виникає або може виникнути пряма загроза активам, або ж порушуються імперативні норми закону, що в свою чергу тягне за собою юридично небезпечні наслідки для суб'єктів господарювання, які є однією із сторін спору або цивільно-правових відносин.

Отже, щоб вчасно звернути увагу на можливий комерційний конфлікт, суб'єктам господарювання (бізнесу) передусім необхідно користуватись допомогою фахівців в галузі права, які мають в своїх кейсах подібну практику, та переходити на



офіційне листування (офіційні претензії), щоб вчасно помітити цей перехід та мінімізувати ризики.

Стаття 191 Кримінального кодексу України — привласнення, розтрата майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем — часто фігурує у справах, пов'язаних із бізнесом. Які обставини найчастіше стають підставою для таких підозр і як компанії можуть мінімізувати відповідні ризики?

Підставами для підозр за статтею 191 КК України найчастіше стають державні закупівлі (тендерні процедури), угоди з пов'язаними особами, виплата безпідставних премій чи компенсацій, а також розбіжності під час інвентаризації майна.

Останнім часом у моїй практиці дуже часто фігурує формулювання обвинувачення у відшкодуванні збитків за різними цільовими програмами у зв'язку із компенсацією шкоди за наслідками агресії російської федерації відносно України.

Оскільки приписи статті 191 КК України охоплюють три форми протиправних дій (привласнення, розтрату та заволодіння майном через зловживання становищем), правоохоронці активно застосовують її до керівників приватного бізнесу та посадовців.

Тому, щоб захистити керівну вертикаль та саму компанію (суб'єкт господарювання) від безпідставних звинувачень, необхідно виключити ознаки складу злочину, а саме: корисливий мотив, умисел та наявність спричинених збитків.

Для цього необхідно запроваджувати, наприклад, такі заходи як використання довідок Торгово-промислової палати, аналітичних витягів з ДП «Держзовнішінформ» або офіційних маркетингових досліджень, які підтверджують, що ціна на момент угоди була ринковою. Обов'язково необхідний комплаєнс-чек усіх нових партнерів через відкриті реєстри, щоб не потрапити у моніторинг правоохоронних органів у разі протиправної діяльності майбутніх партнерів. А також зберігати докази реальності операцій: не лише податкові накладні, а й листування, ТТН, сертифікати якості, фото- або відеофіксацію процесу приймання чи розвантаження товарів або виконання робіт. Слід регулярно проводити незалежний фінансовий та кадровий аудит.

Також особливу увагу необхідно приділяти закриттю актів виконаних робіт: як приклад, обсяги в документах повинні ідеально збігатися з фактично виконаними роботами. Будь-які зміни (заміна одних матеріалів іншими) мають оформлюватися додатковими угодами із детальним техніко-економічним обґрунтуванням.

Вищевказане є прикладом або мінімальною рекомендацією, як мінімізувати ризики у даному питанні.

Чи трапляються у Вашій практиці ситуації, коли керівник компанії опиняється під загрозою кримінального переслідування

через рішення, ухвалені в межах звичайної господарської діяльності? Де проходить межа між управлінською помилкою та кримінально караним діянням?

На жаль, так, дані ситуації за останні роки є досить поширеними у моїй юридичній практиці та загалом. Керівники компаній (керівна вертикаль) нерідко стають об'єктами уваги правоохоронних органів через рішення, які самі вони вважали звичайним комерційним ризиком або операційною необхідністю.

Межа між управлінською помилкою (цивільно-правовою) та кримінальним правопорушенням є дуже тонкою, але її можна чітко окреслити за кількома ключовими критеріями: умисел, особиста користь, дотримання процедури та економічна логіка.

Які перші дії має здійснити власник бізнесу, якщо до компанії прийшли з обшуком або він дізнався про відкриття кримінального провадження? Яких помилок категорично не варто припускатися?

Спектр дій щодо даного питання є дуже широкий, але хочу звернути увагу на основні аспекти у даній ситуації.

Якщо до вашої компанії (керівника компанії або керівної вертикалі) прийшли з обшуком, або ж відповідний суб'єкт дізнався про наявність кримінального провадження (як фактового, так і відносно особи), найголовніше — перевести ситуацію у правове поле, не панікувати, одразу звернутись за правовою допомогою до фахівця в галузі права (адвоката), щоб мінімізувати збитки для бізнесу та зафіксувати будь-які порушення з боку правоохоронних органів, що в подальшому дасть можливість (або може дати таку можливість) для оскарження дій (бездіяльності) правоохоронних органів.

Тому в такому випадку обов'язково необхідно невідкладно скористатись правовою допомогою фахівця у галузі права (адвоката), перевірити ухвалу слідчого судді на проведення обшуку (за винятком невідкладного обшуку) та документи працівників правоохоронних органів, вимагати відеофіксацію проведення обшуку, контролювати процес обшуку та фіксувати порушення.

Антимонопольне законодавство та конкуренція

Які порушення конкурентного законодавства найчастіше допускають українські компанії, навіть не усвідомлюючи цього? На що варто звернути увагу підприємцям, які працюють на конкурентних ринках?

Суб'єкти господарювання (українські компанії) найчастіше припускаються помилок у приписах Закону України «Про захист економічної конкуренції», а саме — через поширення інформації, що вводить в оману (недобросовісна конкуренція), ігнорування запитів АМКУ (інформаційні порушен-

ня), узгоджені дії на торгах (змови) та проведення концентрацій без дозволу. Більшість підприємців роблять це без злого наміру, через банальне незнання жорстких норм цього Закону.

Знову ж таки, надати універсальний кейс щоб уникнути помилок у порушенні Закону «Про захист економічної конкуренції» неможливо. В таких випадках я б рекомендував звертатись до фахівців, які спеціалізуються за напрямком діяльності щодо захисту економічної конкуренції.

Але хочу звернути увагу на декілька основних аспектів щодо порушення захисту економічної конкуренції, а саме:

► зоною ризику може бути реклама в різних проявах, де необхідно виключити будь-які незатверджені порівняння з конкурентами, участь у тендерах (закупівлях), де необхідно виключити спільні IP-адреси із конкурентами;

► не обмінюйтеся файлами кошторисів і не обговорюйте цінові пропозиції телефоном чи в месенджерах;

► робота з АМКУ — на запити, терміново залучайте фахівців, які спеціалізуються за напрямком діяльності щодо захисту економічної конкуренції;

► якщо не вкладаєтесь у дедлайн, тобто за вимогою про надання інформації АМКУ великий запитуваний об'єм, — просіть продовження строку, не ігноруйте.

Які дії Антимонопольного комітету України можуть стати несподіванкою для бізнесу? Як компанії підготуватися до перевірки та правильно реагувати на запити регулятора?

Як вище зазначалось, не потрібно панікувати, необхідно підходити до вимоги про надання інформації АМКУ виважено, так як необдумані та поспішні дії можуть стати серйозним викликом для суб'єктів господарювання (компаній, бізнесу) через широкі повноваження регулятора (АМКУ) та суворі фінансові санкції. АМКУ має право вимагати практично будь-яку інформацію, як приклад — включно з банківською таємницею та внутрішньою аналітикою, а за ненадання відповідей на вимоги про надання інформації АМКУ (тобто ігнорування, або ненадання повної інформації, запитуваної у вимозі), передбачено штраф до 1% від річного доходу суб'єкта господарювання.

Неможливо надати універсальні рекомендації, але зверну увагу на основні аспекти щодо вимог про надання інформації АМКУ.

Для суб'єкта господарювання (компанії, бізнесу) може стати несподіванкою запит «нізвідки», що в свою чергу може бути плановим дослідженням ринку. Так би мовити, «ефект доміно» через контрагентів: навіть якщо суб'єкт господарювання діяв абсолютно чесно, він може потрапити під перевірку, якщо АМКУ проводить перевірку щодо порушення захисту економічної конкуренції відносно клієнта, постачальника або партнера.



Тому, з врахуванням наведеного, суб'єктам господарювання (компаніям, бізнесу) необхідно готуватися до перевірок, зокрема АМКУ, через систематичний внутрішній аудит, призначення відповідальних осіб та суворий контроль за обсягом наданої інформації згідно з рекомендаціями фахівців, які спеціалізуються за напрямком діяльності щодо захисту економічної конкуренції, і на це я буду постійно звертати увагу читача.

Які ризики виникають під час узгодження дій між компаніями, зокрема конкурентами, у питаннях цін, тендерів або розподілу ринків? Де закінчується законна ділова взаємодія та починається порушення конкурентного законодавства?

Найбільш частим із ризиків є узгодження дій між суб'єктами господарювання (компаніями, бізнесом), особливо конкурентами, контроль за діяльністю яких з боку АМКУ в останні роки суттєво



збільшився, враховуючи вищенаведені можливості регулятора щодо отримання та доступу до інформації суб'єктів господарювання. Тому межа між законною співпрацею суб'єктів господарювання та порушеннями економічної конкуренції чітко визначена приписами Закону «Про захист економічної конкуренції».

Враховуючи вищевказане, хочу акцентувати на тому, що законна взаємодія закінчується там, де суб'єкти господарювання (компанії, бізнес) втрачають свою самостійність у прийнятті рішень і вдаються до зміни здорового конкурентного ризику таємним або явним узгодженням антиконкурентних дій (координацією).

А закінчується законна ділова взаємодія та починається порушення конкурентного законодавства майже завжди із узгодження цін, змови на тендерах та розподілу ринків.

Чи може порушення конкурентного законодавства призвести не лише до значних штрафів, а й до кримінально-правових наслідків? За яких обставин бізнесу варто оцінювати такі ризики комплексно?

Звісно, порушення конкурентного законодавства може призвести не лише до фінансових санкцій, які будуть застосовані АМКУ, а й до реальних кримінально-правових наслідків. Приписи Закону «Про захист економічної конкуренції» передбачає лише адміністративно-господарську відповідальність (штрафи до 10% доходу, примусовий поділ тощо). Дії, що призводять до спотворення конкуренції, часто автоматично містять склад злочинів, передбачених Кримінальним кодексом України.

Сам АМКУ не може порушувати кримінальні провадження, це виключна компетенція правоохоронних органів – шляхом внесення відомостей до ЄРДР. Але на практиці АМКУ після виявлення ознак кримінального правопорушення в процесі здійснення своїх повноважень передає матеріали та відомості до правоохоронних органів. Рішення АМКУ про визнання факту змови чи зловживання стає головним доказом («надійною базою») для слідчих органів у кримінальному процесі.

Тому суб'єктам господарювання варто оцінювати ризики комплексно, так як окремий аналіз штрафів є помилковим, що в майбутньому може потягнути для суб'єктів господарювання обмеження (заборону) на участь у публічних закупівлях (торгах), ускладнити взаємодію з державними органами, або навіть зміну команди чи перехід до конкурентів.

Практика, кейси та стратегія захисту

Які докази та документи найчастіше відіграють вирішальну роль у кримінальних провадженнях, пов'язаних із господарською діяльністю? Що бізнес має системно документувати ще до виникнення конфлікту?

- У кримінальних провадженнях,
- пов'язаних із господарською
- діяльністю (white-collar crimes),
- вирішальну роль відіграють письмові,
- цифрові та первинні бухгалтерські
- документи, які фіксують реальність
- господарських операцій та рух
- коштів.

На відміну від загальнокримінальних справ, де важливі свідки чи речові докази, у сфері бізнесу головним доказом є «паперовий» та «цифровий» слід, а саме: договори, додаткові угоди та специфікації, якими визначаються офіційні умови та межі правовідносин; видаткові та податкові накладні, акти приймання-передачі товарів та послуг, адже це головні документи, які підтверджують, що товар передано, а послугу надано; товарно-транспортні накладні, які критично важливі у справах про фіктивні поставки.

Наскільки ефективною є стратегія реагування вже після початку кримінального переслідування? Чому залучення адвоката на ранньому етапі може принципово змінити перебіг справи?

Реагування після того, як кримінальне переслідування набрало обертів, є ризикованим. У кримінальному процесі, а саме на стадії досудового розслідування, час грає проти підозрюваного. Пасивне очікування або спроби розібратись самотійно можуть призвести до негативних наслідків.

Тому, як неодноразово мною наголошувалось, необхідно залучати фахівця в галузі права (адвоката) на ранньому етапі, при наявності інформації, що є кримінальне провадження, ще до першого допиту, обшуку чи вручення підозри, що, в свою чергу, може принципово змінити перебіг кримінального провадження.

- При залученні фахівця в галузі
- права (адвоката) на ранньому
- етапі суб'єкт отримує захист
- від самообвинувачення
- та психологічного тиску з боку
- органів досудового слідства.
- Фахівцем із самого початку
- фіксуються будь-які порушення
- з боку правоохоронних органів,
- які можуть стати основою для ви-
- знання отриманих доказів
- недопустимими. Також адвокатом
- проводяться дії зі збору доказів
- невинуватості, поки органи
- досудового слідства збирають
- докази вини.

Необережна комунікація, недбалість в документах та формальні корпоративні рішення ризикують стати головними внутрішніми доказами, які можуть використовуватись правоохоронними органами. Тому подібні типові помилки суттєво ускладнюють правовий захист бізнесу.



За вищенаведених обставин адвокатом формується переможний вектор справи, де перші кроки визначають усю подальшу стратегію захисту. Зміна свідчень на пізніших етапах сприймається судом як спроба уникнути відповідальності. Адвокат допомагає вибудувати послідовну та безпечну позицію від кримінального переслідування на ранньому етапі.

Як власнику компанії побудувати внутрішню систему юридичної безпеки, щоб знизити ризики для себе, керівників і ключових працівників? Які процедури варто запровадити насамперед?

Для власника побудова системи юридичної безпеки дорівнює захисту особистих активів, уникнення необґрунтованого, безпідставного кримінального переслідування чи матеріальної відповідальності, що, в свою чергу, дає збереження життєдіяльності бізнесу.

- Тому необхідно розбити
- розмежування повноважень
- суб'єкта господарювання у керівній
- вертикалі, встановити регламент
- та проводити інструктаж працівників
- на випадок перевірок та обшуків,
- із запровадженням чіткого алгоритму
- дій, які рекомендовані фахівцями
- в галузі права (адвокатами).

Чи існують типові помилки власників бізнесу, які ускладнюють подальший захист: від необережних висловлювань і листування до неправильно оформлених договорів та корпоративних рішень?

Необережна комунікація, недбалість в документах та формальні корпоративні рішення ризикують

стати головними внутрішніми доказами, які можуть використовуватись правоохоронними органами. Тому подібні типові помилки суттєво ускладнюють правовий захист бізнесу.

Які практичні рекомендації Ви дали б українським підприємцям, щоб захистити бізнес від кримінально-правових ризиків і претензій з боку антимонопольних органів у 2026 році?

На мою думку, це одне з найактуальніших питань для бізнесу на сьогодні. Я завжди наголошую, що для захисту бізнесу від кримінально-правових ризиків та претензій з боку АМКУ суб'єктам господарювання необхідно зосередитись на превентивній безпеці, прозорості операцій та автоматизації контролю.

З огляду на інтеграцію законодавства України до стандартів ЄС, АМКУ жорсткіше контролює ринки. Щоб уникнути мільйонних штрафів за узгоджені дії чи зловживання монополіями становищем, наведу декілька прикладів впровадження системи антимонопольного комплаєнсу: проводити аудит договорів та комунікацій; чітко регламентувати участь у тендерах, де заборонити будь-який обмін інформацією з іншими учасниками закупівель до та під час торгів (оскільки АМКУ активно виявляє змови за допомогою цифрових алгоритмів); створити внутрішні інструкції для комерційного відділу та керівної вертикалі щодо правил спілкування з конкурентами на профільних заходах.

Про підготовку команди для взаємодії з правоохоронцями ми вже говорили. Також, як вище вказувалось, необхідно перевіряти контрагентів для мінімізації моніторингу, як з боку АМКУ, так і з боку правоохоронних органів, перевіряти контроль реальності операцій та здійснювати внутрішній форензік – періодично проводити незалежну перевірку фінансово-господарської діяльності для виявлення внутрішнього шахрайства, яке може призвести до кримінальних справ.



Defence Tech змінює Україну: правові виклики та можливості

Defence Tech сьогодні є одним із найдинамічніших секторів української економіки. Чи встигає українське законодавство за розвитком оборонних технологій?

Галузь розвивається дуже динамічно, і законодавство не завжди встигає за нею. Є нюанси, є певні затримки, але я радий, що норми поступово змінюються під потреби сектору. Фактично defence tech змінює не лише Збройні Сили та економіку, а й саме правове поле: обережно скажу, що вдосконалюються норми та спрощуються процедури, і ми бачимо зміни.

Водночас деякі прогалини залишаються. Частину тонкощів не встигають врегулювати: можливо, їх спочатку не передбачили, коли писали норму, але на практиці вони проявляються. Деякі питання досі залишаються без належної уваги навіть із початку повномасштабного вторгнення.

У кожного клієнта свої запити й свої нюанси, і в нас ніколи не було шаблонних сценаріїв. Тому в таких умовах головне завдання нашої команди полягає в тому, щоб діяти швидко, оперативно знаходити найкраще рішення в тому чи іншому сценарії.

- Я завжди кажу:
- наш ворог не чекає
- і вдосконалюється, тому й ми
- не маємо права зволікати, а маємо
- бути щонайменше на два кроки
- попереду.

На що варто звернути увагу компаніям та інвесторам, які заходять у defence tech?

Вихід на ринок потрібно ретельно спланувати, адже кожне рішення на старті впливає на подальші інвестиції, контракти, масштабування та міжнародну діяльність.

Питань тут багато. Структура власності, комплаєнс і банківські перевірки, реєстраційні дії та збирання документів, трудові відносини, найм іноземних фахівців, а для оборонних підприємств ще й питання критичності та бронювання працівників. Договори, права на інтелектуальну власність, вибір застосовного права в міжнародних контрактах, експортний контроль і взаємодія з державними замовниками.

Також багато нюансів виявляється вже по ходу справи, тож усе варто робити якісно й грамотно

з самого початку, щоб згодом не довелося виправляти помилки, які можуть коштувати бізнесу часу, грошей і репутації. Саме тому юриста варто залучати не тоді, коли проблема вже виникла, а на етапі планування: профілактичне структурування майже завжди швидше й дешевше, ніж виправлення наслідків.

Яким Ви бачите майбутнє defence tech в Україні, що варто змінити?

Кожен якісно структурований проєкт, кожна залучена інвестиція та кожне нове виробництво в Україні мають значення, що виходить далеко за межі бізнесу. Я впевнений, що Україна може і має стати взірцем та одним із ключових оборонно-технологічних хабів у світі.

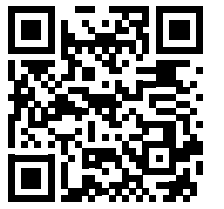
Сьогодні для іноземних компаній Україна вже не периферійний ринок, а своєрідна «гаряча точка» технологічної та інвестиційної уваги. Водночас цей інтерес потрібно перетворити на довгострокову присутність, а не на ситуативну реакцію на події.

Саме тому важливо не обмежуватися окремими поставками чи короткостроковими контрактами, а створювати в Україні повноцінні manufacturing та R&D facilities: виробничі лінії, інженерні та сервісні центри, лабораторії, навчальні майданчики й дослідницькі підрозділи.

- Україна вже має унікальну перевагу:
- практичний досвід, якого немає
- в більшості країн. Наступним кроком
- має стати інституційне оформлення
- цієї переваги та перетворення
- прикладного досвіду на експортний
- інтелектуальний продукт.

Щодо регуляторних змін — головне, щоб правила були простими, зрозумілими, передбачуваними та стабільними. Чим прозоріші процедури й ефективніша взаємодія з державою, тим швидше бізнес приходить, інвестує та створює виробництво саме в Україні, а не шукає альтернативні юрисдикції.

Я бачу дуже амбітні плани і в наших клієнтів, і в нас самих. Саме зараз закладається фундамент галузі, яка визначатиме українську економіку та міжнародну роль України на десятиліття вперед. Наше завдання полягає в тому, щоб цей розвиток був не хаотичним, а системним: із якісним правовим підґрунтям, відповідальними інвестиціями, локалізацією технологій і довгостроковою присутністю міжнародних партнерів.



defencetech.consulting



Олег Кулик

Керуючий партнер Defence Tech Consulting

Дарина Старовойтова

Розподіл бізнесу після розлучення: кому насправді належить бізнес?

Розлучення підприємців — це не лише питання особистих стосунків, а й складний юридичний процес, у якому на кону можуть стояти компанії, корпоративні права, активи та багаторічні інвестиції.

Чи підлягає бізнес поділу під час розлучення, якщо він був створений одним із подружжя ще до шлюбу?

За загальним правилом, майно, набуте до шлюбу, є особистою приватною власністю того з подружжя, кому воно належало. Це передбачено статтею 57 Сімейного кодексу України.

Але у справах щодо бізнесу все не настільки однозначно. Наприклад, чоловік створив компанію за п'ять років до одруження. На момент укладення шлюбу її вартість становила 100 тисяч гривень, а за десять років спільного життя бізнес значно виріс. Якщо таке збільшення вартості відбулося внаслідок спільних трудових чи грошових затрат подружжя або затрат другого з подружжя, можуть виникнути підстави для застосування статті 62 Сімейного кодексу України.

Однак важливо розуміти: саме по собі зростання вартості компанії під час шлюбу ще не означає, що другий із подружжя автоматично отримує половину бізнесу. Потрібно встановити правовий режим відповідного майна, причини збільшення його вартості та належний спосіб захисту.

Якщо бізнес створили вже у шлюбі, але офіційно він зареєстрований лише на одного з подружжя — чи означає це, що бізнес належить тільки йому?

Ні. І це одна з найпоширеніших помилок, з якими я стикаюся у своїй адвокатській практиці.

За статтею 60 Сімейного кодексу України майно, набуте подружжям за час шлюбу, презюмується спільною сумісною власністю незалежно від того, на кого воно оформлене. Тому реєстрація корпоративної частки виключно на чоловіка або дружину не завжди виключає майнові права іншого.

Водночас потрібно розмежовувати корпоративні права учасника товариства та майнові вимоги другого з подружжя. Якщо частку у статутному капіталі ТОВ придбано за спільні кошти, другий із подружжя за відповідних обставин може претендувати на компенсацію частини її вартості.

- Моя порада: ніколи не оцінюйте
- свої права на бізнес лише за тим,
- чи зазначене ваше прізвище
- в Єдиному державному реєстрі.

Як суд визначає, що саме підлягає поділу: частка в компанії, корпоративні права, прибуток, майно бізнесу чи все разом?

Насамперед суд встановлює організаційно-правову форму бізнесу та правовий режим спірних активів. Наприклад, якщо йдеться про товариство з обмеженою відповідальністю, то майно, яке належить самому товариству, не є особистим майном його учасника. Тому не можна просто взяти автомобілі, обладнання, кошти на рахунках компанії та поділити їх між чоловіком і дружиною як звичайне сімейне майно.



Українське сімейне законодавство прямо захищає того з подружжя, хто під час шлюбу не мав самотійного заробітку з поважних причин, зокрема через ведення домашнього господарства, догляд за дітьми чи навчання.



У випадку ТОВ предметом майнового спору між подружжям зазвичай стає вартість частки у статутному капіталі, придбаної за спільні кошти. Окремо можуть виникати спори щодо дивідендів, доходів, особистих зобов'язань або відчуження корпоративних прав.

Тобто універсального правила «поділити все навпіл» у корпоративних спорах не існує.

Що відбувається з компанією, якщо подружжя володіє нею 50/50 і після розлучення більше не може вести спільний бізнес?

Це один із найскладніших сценаріїв, особливо якщо обидва є зареєстрованими учасниками товариства.

Саме розлучення не припиняє корпоративних прав жодного з них. Кожен продовжує володіти своєю часткою. Але коли між колишнім подружжям виникає конфлікт, компанія може фактично опинитися в управлінському глухому куті: учасники не можуть ухвалити важливі рішення, призначити керівника або погодити подальшу стратегію.

У таких випадках я рекомендую насамперед розглядати можливість домовленості: викуп частки одним із подружжя, продаж бізнесу третій особі або інший погоджений механізм виходу з конфлікту.

Можливість реалізації кожного варіанта залежить від статуту, корпоративного законодавства та конкретних обставин. Адже іноді тривалий конфлікт між власниками завдає компанії значно більших збитків, ніж саме розлучення.

Чи може один із подружжя вимагати компенсацію за свою частку в бізнесі замість фактичного отримання корпоративних прав?

Так. Більше того, у спорах щодо часток у ТОВ саме грошова компенсація часто є належним способом захисту майнових прав другого з подружжя.

Наприклад, чоловік є учасником товариства, а частка була придбана під час шлюбу за спільні кошти. Дружина не обов'язково повинна ставати

учасницею цього товариства. За наявності законних підстав вона може вимагати компенсацію половини вартості відповідної частки.

- Принципово важливим є правильне визначення вартості бізнесу
- та доведення джерела коштів,
- за які набувалися корпоративні
- права.

Як довести внесок другого з подружжя у розвиток бізнесу, якщо він не був офіційно працевлаштований у компанії?

Відсутність трудового договору не означає відсутності внеску. У суді можуть мати значення листування з контрагентами, банківські документи, фінансування діяльності, документи про участь у переговорах, організації процесів та управлінні бізнесом.

Але тут є важливий нюанс. Якщо бізнес створений під час шлюбу за спільні кошти, для застосування презумпції спільності майна не обов'язково доводити, що обоє працювали в компанії.

Інша ситуація — коли йдеться про бізнес, який належав одному з подружжя ще до шлюбу. Тоді докази внеску другого з подружжя можуть мати принципове значення.

Тому я завжди рекомендую аналізувати не лише документи про право власності, а й реальну історію створення та розвитку компанії.

Чи може домашня праця, догляд за дітьми або забезпечення побуту сім'ї враховуватися при визначенні прав на бізнес, який розвивав один із подружжя?

Безумовно. І я вважаю це надзвичайно важливим питанням. Українське сімейне законодавство прямо захищає того з подружжя, хто під час шлюбу не мав самотійного заробітку з поважних причин, зокрема через ведення домашнього господарства, догляд за дітьми чи навчання.

Уявімо ситуацію: чоловік десять років розвиває бізнес, а дружина займається вихованням трьох дітей, забезпечує побут та фактично створює умови для його професійного розвитку. Це не означає, що дружина не має майнових прав лише тому, що не отримувала заробітної плати. Якщо корпоративна частка набута за спільні кошти під час шлюбу, права другого з подружжя не залежать від розміру його особистого доходу.

- Водночас щодо бізнесу, створеного до шлюбу, сам факт ведення домашнього господарства не означає автоматичного виникнення права на половину компанії.

Що робити, якщо перед розлученням один із подружжя починає переоформлювати частки, продавати активи або виводити кошти з бізнесу?

Найгірше, що можна зробити в такій ситуації, — чекати завершення розлучення. Якщо є обґрунтовані ризики відчуження корпоративних прав або інших активів, необхідно оперативно оцінити можливість звернення до суду із заявою про забезпечення позову. Залежно від обставин це можуть бути передбачені процесуальним законом заборони щодо конкретних реєстраційних дій або інші співмірні заходи.

Паралельно потрібно збирати докази: відомості з державних реєстрів, документи щодо відчуження часток, фінансову звітність, інформацію про операції з активами.

Але слід розуміти, що не кожен продаж майна компанією є незаконним виведенням активів. Це необхідно доводити. У таких справах час справді має велике значення.

Як суди працюють із ситуаціями, коли бізнес формально належить третім особам, але фактично створювався та фінансувався подружжям?

Такі справи є особливо складними, адже суд оцінює не лише формальну реєстрацію компанії, а й докази реальних правовідносин.

Наприклад, бізнес зареєстрований на родича, але кошти на його створення надходили від одного з подружжя. Це може бути підставою для

детального дослідження походження коштів, договорів, банківських операцій та обставин набуття корпоративних прав.

Однак сам факт фінансування чужого бізнесу не означає автоматичного виникнення права власності на нього. Необхідно встановити, чи існували удавані правочини, порушення майнових прав подружжя або інші юридичні підстави для заявлення відповідних вимог.

Чи можна поділити бізнес, якщо один із подружжя стверджує, що всі кошти на його створення були його особистими?

Можна, якщо буде встановлено, що відповідні корпоративні права або майнові інтереси належать до спільного майна подружжя.

За законом майно, придбане під час шлюбу за особисті кошти одного з подружжя, може бути його особистою приватною власністю. Але недостатньо просто сказати: «Це були мої гроші». Необхідно підтвердити походження коштів, їхній особистий характер та використання саме для придбання відповідного активу. Наприклад, якщо кошти отримані у спадщину або від продажу майна, яке належало особі до шлюбу, це може бути вагомим доказом.

Водночас якщо бізнес фінансувався із заробітної плати, отриманої під час шлюбу, потрібно враховувати, що такі доходи за загальним правилом належать до спільного майна подружжя.

Як визначається вартість бізнесу, який підлягає поділу? І хто проводить таку оцінку?

Це одне з ключових питань, оскільки номінальна вартість статутного капіталу та реальна ринкова вартість компанії можуть суттєво відрізнятися. Наприклад, статутний капітал товариства становить 10 тисяч гривень, але компанія має нерухомість, обладнання, прибуткові контракти та інші активи. Це не означає, що половина майнової вартості частки становить лише 5 тисяч гривень.

Під час оцінки можуть досліджуватися активи, зобов'язання, фінансові результати, ринкова позиція компанії та інші економічні показники. Оцінку можуть проводити професійні оцінювачі, а під час судового розгляду — відповідні експерти.

Практика Верховного Суду на стороні другого подружжя: другий із подружжя може вимагати половину вартості частки у ТОВ, а не просто половину первісного внеску до статутного капіталу.



Якщо 100 тисяч доларів були спільними коштами подружжя, факт їх внесення одним із подружжя сам собою не надає йому більшої частки у спільному майні.



Чи має значення, хто саме вкладав більше грошей у бізнес під час шлюбу? Наприклад, якщо один із подружжя інвестував 100 тисяч доларів, а другий займався управлінням і фактично розвивав компанію?

Має значення походження коштів, а не лише те, хто фізично здійснив платіж.

Якщо 100 тисяч доларів були спільними коштами подружжя, факт їх внесення одним із подружжя сам собою не надає йому більшої частки у спільному майні.

За статтею 70 Сімейного кодексу України частки подружжя під час поділу спільного майна за загальним правилом є рівними. Але якщо один із подружжя доведе, що інвестував власні кошти, наприклад отримані у спадщину, це може вплинути на правову оцінку ситуації.

Управлінська та трудова участь другого з подружжя також може мати юридичне значення залежно від обставин справи.

Тому в подібних спорах я рекомендую окремо досліджувати фінансові вкладення, джерела коштів та фактичну участь кожного у розвитку бізнесу.

Що відбувається з кредитами, боргами та фінансовими зобов'язаннями бізнесу під час поділу майна подружжя?

Насамперед потрібно розмежувати борги компанії та особисті боргові зобов'язання подружжя. Якщо кредит отримало товариство з обмеженою відповідальністю, за загальним правилом боржником є саме товариство. Розлучення його учасника не означає автоматичного переходу половини такого кредиту до другого з подружжя.

Інша ситуація, коли кредит оформлено на одного з подружжя, а отримані кошти використано в інтересах сім'ї. У такому випадку можуть виникати питання щодо спільного характеру зобов'язань.

Якщо ж один із подружжя виступив особистим поручителем за кредитом компанії, потрібно окремо аналізувати договір поруки.

Тому під час поділу бізнесу необхідно оцінювати не лише його активи, а й фінансові зобов'язання та ризики.

Чи можна заздалегідь захистити бізнес від поділу у випадку майбутнього розлучення — наприклад, за допомогою шлюбного договору або корпоративних документів?

Так. І я переконана, що набагато ефективніше врегулювати ці питання до виникнення конфлікту, ніж потім роками вирішувати їх у суді.

Одним з інструментів є шлюбний договір. У ньому подружжя може визначити майновий режим активів, зокрема передбачити домовленості щодо

корпоративних прав та компенсацій у разі розлучення. Проте шлюбний договір має відповідати вимогам законодавства. Він не може регулювати особисті немайнові відносини або ставити одного з подружжя у надзвичайно не вигідне матеріальне становище.

Додатково підприємцям варто приділити увагу статуту товариства та корпоративному договору, якщо він укладається. Ці документи можуть допомогти врегулювати питання управління компанією, відчуження часток, виходу учасників і вирішення корпоративних конфліктів.

Але корпоративні документи не можуть самі по собі позбавити другого з подружжя прав, гарантованих сімейним законодавством.

Які три найбільші помилки роблять підприємці під час розлучення, через які ризикують втратити контроль над власним бізнесом?

На мою думку, є три найбільш небезпечні помилки.

Перша — переконання, що бізнес належить виключно тому, на кого він зареєстрований. Підприємці часто роками не замислюються про правовий режим корпоративних прав. А під час розлучення з'ясовується, що другий із подружжя може мати законні майнові вимоги.

Друга — спроби терміново переоформити бізнес на родичів або продати активи перед розлученням. Такі дії не гарантують захисту майна. Навпаки, вони можуть стати предметом окремих судових спорів, а за певних обставин — підставою для оскарження правочинів.

Третя — відсутність завчасного юридичного планування. Підприємці укладають багатомільйонні контракти, перевіряють контрагентів, страхують ризики, але нерідко зовсім не врегульовують майнові питання у власній сім'ї. А потім один сімейний конфлікт може поставити під загрозу бізнес, який створювався десятиліттями.

Моя головна порада підприємцям: захищати бізнес потрібно не тоді, коли вже подано позов про розлучення, а значно раніше.

Заключне слово адвоката: який головний висновок варто зробити щодо поділу бізнесу під час розлучення?

Розлучення не обов'язково має означати руйнування бізнесу. Але відсутність домовленостей, приховування активів та неправильно обрана юридична стратегія можуть призвести до значних фінансових втрат.

У своїй практиці я завжди наголошую: кожна справа про поділ бізнесу індивідуальна. Важливо не лише знати, на кого зареєстрована компанія, а й розуміти, коли та за які кошти вона створювалася, як розвивалася та які майнові права мають сторони.



Виконавчий
директор
АО «Клочков
та партнери»,
адвокат

Світлана Клочкова

Розвиток юридичної компанії сьогодні варто починати з сильної команди, чіткої спеціалізації чи правильної бізнес-стратегії?

Я б не стала обирати щось одне, тому що розвиток юридичної компанії — це завжди поєднання кількох факторів. Сильна команда, чітка спеціалізація та правильна бізнес-стратегія мають працювати разом.

Хорошої стратегії буде замало, якщо немає команди, яка здатна її реалізувати. Але й сильна команда без розуміння, куди саме рухатися, може докласти багато зусиль, не отримуючи системного результату.

Не менш важливо чітко розуміти свого клієнта і свою спеціалізацію. Юридична компанія не повинна намагатися братися за все підряд. Коли намагаєшся бути універсальним для всіх, дуже легко втратити якість і власну ідентичність. Фокус — це не обмеження, а можливість бути сильнішими у своїй сфері.

Тому для мене розвиток юридичної компанії — це не вибір між командою, стратегією чи спеціалізацією, а їхнє грамотне поєднання.

Як зрозуміти, що юридична компанія готова переходити на новий рівень і масштабуватися?

До масштабування, на мою думку, потрібно підходити досить обережно. Насамперед чесно відповісти собі на питання: а чи дійсно воно нам потрібне? Тому що інколи масштабування відбувається лише заради самого масштабування — щоб можна було красиво сказати про розширення компанії, збільшення команди чи відкриття нових напрямів. Але це ще не означає, що разом із масштабом зростає якість.

Я б орієнтувалася передусім на реальний запит. Наприклад, у компанії з'являється багато звернень у певній категорії справ — і наявній команді вже складно забезпечувати необхідний рівень роботи. Тоді цілком логічно залучати нових фахівців та посилювати цей напрям.

Так само масштабування може бути відповіддю на зміни, які відбуваються навколо нас. Війна, наприклад, сформувала великий запит на фахів-

ців у питаннях мобілізації, відстрочки та військового права. Якщо компанія бачить такий запит і має компетенції, щоб якісно на нього відповідати, розширення відповідного напрямку є природним кроком.

Тому для мене готовність до масштабування — це не просто бажання стати більшими. Це розуміння, навіщо саме ми масштабуємося, який запит клієнта закриваємо і чи зможемо при цьому зберегти або навіть підвищити якість юридичної допомоги.

Юридичний бізнес часто будується навколо особистого бренду керівника. Як створити компанію, яка буде сильною навіть без постійної особистої присутності її засновника?

Моя думка щодо цього питання, можливо, буде дещо непопулярною. Наша компанія АО «Клочков та партнери» є butikovoю, керуючий партнер Володимир залучений практично до кожної справи. І це не питання недовіри до команди чи небажання делегувати. Це наш свідомий вибір: нести особисту відповідальність за кожну справу та за результат, який отримує наш клієнт.

Водночас, якщо говорити про юридичний бізнес загалом, його стійкість без постійної присутності засновника значною мірою залежить від команди.

Потрібно не просто зібрати хороших юристів, а вибудувати правильну внутрішню структуру та ієрархію, де кожен розуміє свою зону відповідальності. Тоді керівник може повністю довірити окремий напрям або справу конкретному фахівцю.

Але я не вважаю, що особиста залученість засновника — це обов'язково недолік, від якого компанія має позбавлятися. У юридичному бізнесі це може бути, навпаки, додатковою гарантією якості та відповідальності перед клієнтом.

Тому я б розділяла два поняття: компанія не повинна бути неспроможною працювати без свого засновника, але його особиста участь у важливих справах цілком може залишатися свідомою частиною моделі роботи.

Які управлінські помилки найчастіше заважають юридичним компаніям рости?





Професійний рівень можна розвивати. Ми всі колись із чогось починали. Адвокат може рости, набувати досвіду, ставати сильнішим як фахівець. Набагато складніше змінити цінності людини та її ставлення до роботи й клієнта. ● ● ● ●

Якщо адвокат професійний, відповідальний і вміє вибудувати довіру, у нього завжди будуть клієнти — і нові, і ті, хто повертатиметься до нього знову.

Кожну юридичну компанію в певному сенсі можна порівняти із сім'єю, а в кожній сім'ї є свої проблеми. Багато управлінських помилок я б порівняла саме з помилками у вихованні.

Хтось, наприклад, надто м'який у менеджменті — настільки, що фактично не контролює, що відбувається всередині компанії. А хтось, навпаки, намагається контролювати абсолютно все: не довіряє команді, не дає людям самостійно приймати рішення, рости професійно та переходити на наступний рівень. У результаті сильні фахівці просто йдуть туди, де їм дадуть більше можливостей.

Ще одна проблема — відсутність фокусу. Коли компанія намагається братися за все під ряд, вона розпорошує свої ресурси. Замість того, щоб зосередитися на одному складному перспективному кейсі чи напрямі — та стати в ньому сильнішими, команда може витратити той самий ресурс на десять простіших справ, які не дають компанії якісного професійного чи стратегічного зростання.

Тому хороший менеджмент — це, на мою думку, постійний пошук балансу: контролювати, але не душити контролем; довіряти, але не втрачати управління; розвивати компанію, не розпорошуючи її ресурси на все одночасно.

Наскільки сьогодні для юридичної компанії важливі маркетинг, соціальні мережі та публічність? Чи може сильна юридична практика розвиватися виключно завдяки репутації та рекомендаціям?

Про маркетинг, соціальні мережі та публічність можна говорити багато. Але тут передусім важливо розуміти, для чого саме вони потрібні вашій компанії.

- Ми працюємо вже не один рік
- і переконані, що в юридичній
- професії клієнт насамперед
- приходить до того, кому він може
- довірити свою проблему.

Особливо коли йдеться про складну або серйозну справу. Навряд чи людина просто відкриє перше посилання в пошуку чи обере адвоката після першого побаченого допису в Instagram. Значно частіше вона запитає рекомендацію

у друзів, родичів, колег, знайомих, або ж звернеться до адвоката, з яким уже хтось із її оточення мав позитивний досвід.

Звичайно, є клієнти, для яких важливі рейтинги, відоме ім'я, позиція компанії в певному списку. І це теж частина репутації. Але, на мою думку, для більшості клієнтів значно важливіше питання довіри: чи можна цим людям довірити свою справу?

Водночас я б точно не казала, що маркетинг, соціальні мережі чи PR не потрібні. Навпаки, сьогодні вони є важливим інструментом для того, щоб будувати ім'я, демонструвати експертність і формувати публічний образ компанії. Просто не варто плутати ці інструменти з самим продуктом.

- Десять тисяч підписників в Instagram
- самі по собі не гарантують десяти
- тисяч клієнтів. Так само як і гучна
- рекламна кампанія не замінить
- професійну репутацію.

Для юридичної компанії найкраще працює поєднання: сильна практика, довіра клієнтів, рекомендації та грамотна публічна присутність.

Як правильно формувати команду юристів — шукати сильних індивідуальних фахівців чи людей, які поділяють цінності та бачення компанії?

Для нас це завжди поєднання професійності та цінностей. Нам важливо, щоб наші адвокати й уся команда поділяли наше бачення роботи з клієнтом. Я вже говорила, що ми вважаємо себе особисто відповідальними за кожну справу та за кожного клієнта. Тому для нас принципово, щоб такий самий підхід був і в наших колег.

Але, звичайно, не можна обирати людину лише за принципом «вона нам подобається». Хороша людина — це ще не професія. Нам потрібні сильні фахівці, які мають професійний потенціал і готові розвиватися.

Водночас я переконана, що професійний рівень можна розвивати. Ми всі колись із чогось починали. Адвокат може рости, набувати досвіду, ставати сильнішим як фахівець. Набагато складніше змінити цінності людини та її ставлення до роботи й клієнта.

Технології допомагають економити час,
партнерства можуть відкривати нові можливості,
але фундаментом юридичної компанії
все одно залишаються люди.

Тому для нас важливий саме комплекс: професійність можна розвивати, але спільне бачення та базові цінності мають бути від початку. Ми не оберемо людину лише тому, що вона нам симпатична, але так само не будемо працювати з неймовірним фахівцем, якщо наші цінності для нього чужі й незрозумілі.

Що складніше у розвитку юридичного бізнесу — залучити нового клієнта чи зробити так, щоб він залишився з компанією на роки?

Я можу сказати так: якщо ви дійсно сильний фахівець у своїй сфері, ваш клієнт вас знайде. І якщо ви здобули його довіру, переконали у своїй професійності та показали результат, то клієнт, найімовірніше, звертатиметься до вас і надалі.

За роки роботи АО «Клочков та партнери» ми маємо чимало таких прикладів. Клієнти, які спочатку звертали-ся до нас із питань кримінального права, згодом при-ходили вже з цивільними чи сімейними питаннями. Просто тому, що одного разу отримали від нас якісну допомогу і зрозуміли, що можуть нам довіряти.

Тому я б не стала навіть протиставляти залучен-ня нового клієнта та його утримання. Для хорошого фахівця не повинно бути складним ні те, ні інше.

Як юридичній компанії визначити свою нішу та сформувати унікальну пропозицію, щоб не конкурувати виключно ціною?

При виборі ніші я б орієнтувалася щонайменше на два фактори. Перший — у чому саме ви профе-сійно сильні. Неможливо бути однаково кваліфі-кованим фахівцем абсолютно в усіх сферах права. Тому потрібно чесно визначити, у якому напрямі ви маєте найбільшу експертизу, досвід і можете дати клієнту найкращий результат.

Другий фактор — чи є на цю експертизу реаль-ний запит клієнтів. Адже важливо не просто бути сильним у певній сфері, а й розуміти, кому потрібна ваша допомога і чи можете ви знайти свого клієнта.

При цьому я б не радила обирати нішу за прин-ципом популярності чи моди. Звичайно, будь-яку сферу можна опанувати, але якщо ви відчуваєте, що це не ваша сильна сторона, не варто заходити в неї лише тому, що так роблять інші. Краще знай-ти у свою команду фахівця, який дійсно сильний у цьому напрямі.

І я переконана: сильному фахівцю не потрібно конкурувати виключно ціною. Якщо у вас є про-

фесійна експертиза, хороші результати, стійка позиція у своїй сфері — про вас будуть говорити. Клієнти рекомендують адвокатів своїм знайомим, колеги знають сильних фахівців, люди діляться влас-ним досвідом. І в результаті свій клієнт вас знайде.

Унікальна пропозиція юридичної компанії, на мою думку, починається не з красивого маркетин-гового формулювання, а з реальної професійної переваги.

Які інструменти Ви вважаєте ключовими для зростання юридичної компанії сьогодні: технології, CRM, автоматизацію, AI, партнерства чи щось інше?

Я, знову ж таки, не стала б обирати щось одне. Усе це може працювати в комплексі, але важливо розуміти, що саме є інструментом, а що — основою компанії.

Звичайно, не користуватися сучасними техно-логіями сьогодні було б просто нераціонально. AI, автоматизація, електронний документообіг — усе це має спрощувати роботу адвоката, прибира-ти рутинні процеси й економити час. Наприклад, можливість вирішити певні питання дистанційно, без зайвих поїздок до пошти чи канцелярії, за ос-танні роки суттєво змінила нашу роботу.

Але я б не назвала технології ключовим фактором зростання юридичної компанії. Час ад-воката — один із його найцінніших ресурсів, тому його потрібно використовувати розумно. Але жод-на технологія не замінить сильного фахівця. Мож-на придбати найдорожчі комп'ютери, найкращі програми, оформити всі можливі AI-підписки, але якщо немає людини, яка знає, як усім цим пра-вильно користуватися і, головне, має професійні знання, — це не дасть потрібного результату.

- Для мене основа зростання —
- сильна команда. А технології —
- це інструмент, який допомагає цій
- команді працювати швидше
- та ефективніше.

Щодо партнерств — ми в АО «Клочков та парт-нери» також вважаємо їх хорошим інструментом розвитку. Але тут ключове слово — розумне парт-нерство. Воно має бути взаємовигідним і давати можливість розвиватися всім сторонам. А от постійно

змінювати партнерів лише заради нових можливостей — не найкраща стратегія ні з точки зору розвитку, ні з точки зору репутації компанії.

Тому я б сформулювала так: технології допомагають економити час, партнерства можуть відкривати нові можливості, але фундаментом юри-дичної компанії все одно залишаються люди.

Якби сьогодні Ви запускали юридич-ну компанію з нуля, які три рішення прийняли б одразу, щоб через кілька років вона стала системним і прибут-ковим бізнесом?

Перше — знайти свою команду. Жодна юридична компанія, як і жоден бізнес, не може існувати без людей. А в юридичному бізнесі це особли-во важливо, тому що його основний ресурс — саме професійні знання та досвід фахівців. Якщо вам вдалося знайти команду, з якою є взаєморозу-міння, спільне бачення роботи і високий професійний рівень, — це вже значна частина запоруки успіху.

Друге — не братися за все підряд. Не потрібно брати п'ятнадцять справ лише заради того, щоб у вас було п'ят-надцять справ. Краще взяти п'ять, викластися в них на сто відсотків, отримати результат і поступово напра-цьовувати репутацію сильних фахівців. Кількість сама по собі не створює якість. Іноді краще зробити менше, але зроби-ти це дійсно добре, ніж набрати стільки роботи, що згодом просто не знатимеш, як із цим упоратися.

І третє — працювати. Багато і систем-но. Можна мати хорошу команду, пра-вильну стратегію та всі можливості для розвитку, але якщо не вкладатися в ро-боту і власний професійний розвиток, результату не буде.

Вважаю, що адвокат має викладати-ся на 101 відсоток. Тому що коли ти пра-цюєш упівсили, це рано чи пізно стає помітно — і клієнту, і колегам, і ринку. А коли ти дійсно віддаєшся своїй справі, постійно розвиваєшся і прагнеш зроби-ти більше, ніж від тебе просто очікують, результат обов'язково буде.

Адвокат має викладатися на 101 відсоток.
Тому що коли ти працюєш упівсили,
це рано чи пізно стає помітно —
і клієнту, і колегам, і ринку



Ігор Софрина

Інтелектуальна власність: актив, який потребує захисту

Пане Ігорю, інтелектуальна власність сьогодні — це не лише про авторські права, а й про значні гроші та конкурентні переваги. Чи усвідомлює український бізнес реальну цінність своїх нематеріальних активів?

Я вважаю, що український бізнес поступово починає усвідомлювати цінність інтелектуальної власності, однак рівень правової культури в цьому питанні ще потребує розвитку. Підприємці готові інвестувати значні кошти в розробку продукту, маркетинг, рекламу та формування репутації, але не завжди приділяють достатню увагу юридичному захисту результатів цієї роботи.

- Назва компанії, торговельна марка,
- логотип, авторські розробки,
- програмне забезпечення,
- унікальний дизайн або технологія —
- усе це може мати суттєву
- комерційну цінність. У певних
- випадках саме нематеріальні
- активи формують основну
- конкурентну перевагу компанії
- та впливають на її інвестиційну
- привабливість.

Проблема полягає в тому, що цінність такого активу часто стає очевидною лише тоді, коли виникає конфлікт: конкурент починає використовувати схоже позначення, колишній партнер заявляє права на розробку або компанія отримує претензію щодо використання чужого контенту.

Тому я переконаний: захист інтелектуальної власності має бути не завершальним етапом розвитку бізнесу, а складовою його стратегії від самого

початку. Адже створити цінний продукт — це лише половина справи. Не менш важливо юридично закріпити права на нього.

Які найпоширеніші помилки допускають підприємці, коли запускають власний бренд, створюють логотип або виводять на ринок новий продукт?

Одна з найпоширеніших помилок — починати комерційне використання бренду без попередньої перевірки його юридичної доступності. Підприємець обирає назву, замовляє логотип, створює сайт, запускає рекламу, вкладає кошти в просування, але не перевіряє, чи не належать аналогічні або схожі позначення іншим особам.

Друга помилка — переконання, що оплата роботи дизайнеру, розробнику чи рекламній агенції автоматично означає набуття всіх майнових авторських прав на результат.

Насправді правовий режим залежить від законодавства, виду об'єкта та умов домовленостей між сторонами. Якщо договір не врегулює ці питання належним чином, у майбутньому можуть виникнути обмеження щодо використання створеного продукту.

Третя проблема — відсутність системного підходу. Бізнес може зареєструвати торговельну марку, але не врегулювати права на фотографії, рекламні матеріали, програмне забезпечення чи дизайн упаковки.

- Я завжди рекомендую підприємцям
- проводити попередній юридичний
- аудит бренду, перевіряти можливість
- його реєстрації та належним чином
- оформлювати відносини з усіма, хто
- бере участь у створенні продукту.



Штучний інтелект відкриває перед бізнесом нові можливості, але водночас створює низку юридичних ризиків.



Це не зайва бюрократія, а інвестиція в стабільність бізнесу. Набагато простіше запобігти юридичному конфлікту на початку, ніж змінювати назву компанії або перебудувати маркетингову стратегію після значних фінансових вкладень.

Уявімо ситуацію: конкурент копіює назву бренду, дизайн упаковки або концепцію продукту. Які перші кроки має зробити власник бізнесу, щоб захистити себе й не припуститися помилок, які послаблять його позицію?

Насамперед не варто діяти емоційно або відразу переходити до публічних звинувачень. Потрібно встановити, які саме права могли бути порушені, і належним чином зафіксувати докази.

Перший крок — зібрати матеріали, що підтверджують використання спірного позначення чи дизайну конкурентом. Це можуть бути фотографії продукції, рекламні публікації, сторінки сайтів, комерційні пропозиції, документи про продажі та інші відомості. Важливо також зібрати власні документи: свідоцтва на торговельні марки, договори з авторами, вихідні файли, докази створення продукту та матеріали, які підтверджують попереднє використання.

Другий крок — провести правовий аналіз. Не кожна схожість є порушенням, а сама концепція продукту не завжди охороняється авторським правом. Необхідно визначити, чи йдеться про торговельну марку, авторський твір, промисловий зразок, комерційну таємницю, недобросовісну конкуренцію або інший правовий механізм.

Третій крок — обрати відповідну стратегію. Залежно від ситуації це може бути претензія з вимогою припинити порушення, переговори, звернення до компетентних органів або судовий захист. Якщо є ризик швидкого поширення продукції чи втрати доказів, діяти потрібно оперативно.

Головне — не обмежуватися емоційною реакцією. Ефективний захист починається з доказів, юридично правильної кваліфікації порушення та чітко визначеної мети: припинити неправомірне використання, захистити репутацію й, за наявності підстав, домогтися компенсації.

Для бізнесу особливо небезпечне використання чужого контенту в комерційних цілях: на сайтах, у рекламних кампаніях, презентаціях і соціальних мережах. Саме тут порушення може стати підставою для претензій і судового спору.

Наскільки реально в Україні захистити авторські права в суді? Що найчастіше стає вирішальним: реєстрація, договори, докази авторства чи правильно обрана стратегія захисту?

Захистити авторські права в Україні цілком реально. Однак успіх у суді залежить не лише від того, чи вважає людина себе автором, а й від того, наскільки переконливо вона може підтвердити свої вимоги та довести факт порушення.

Важливо розуміти, що авторське право за загальним правилом виникає внаслідок створення твору, без обов'язкової державної реєстрації.

Водночас державна реєстрація авторського права може бути корисним додатковим інструментом, але сама по собі не гарантує перемоги в судовому спорі.

Вирішальне значення можуть мати докази створення твору та належності прав: вихідні файли, чернетки, історія версій, листування, договори, акти передання прав, дані про публікацію та інші матеріали. Не менш важливо довести, що саме відповідач використовував відповідний об'єкт і що таке використання порушувало права позивача.

Окрему роль відіграє договірна документація. Особливо це актуально для бізнесу, який замовляє дизайн, створення сайтів, рекламних матеріалів або програмного забезпечення. Якщо права між автором і замовником належним чином не врегульовані, це може ускладнити захист інтересів компанії.

І, звичайно, має значення стратегія. Потрібно правильно визначити предмет спору, правову підставу вимог, належних відповідачів і спосіб захисту, передбачений законодавством.

Тому моя позиція така: у справах про інтелектуальну власність недостатньо просто мати рацію — потрібно вміти юридично обґрунтувати свою позицію та підтвердити її належними доказами. Саме поєднання правильно оформлених прав, доказової бази й професійної правової стратегії створює основу для ефективного захисту.

Сьогодні компанії активно використовують штучний інтелект для створення текстів, дизайнів, рекламних матеріалів і навіть музики. Кому належать права на такий контент і хто нестиме відповідальність, якщо він порушує чужі права?

Штучний інтелект відкриває перед бізнесом нові можливості, але водночас створює низку юридичних ризиків. В Україні питання авторського права на об'єкти, створені за допомогою штучного інтелекту, регулюється, зокрема, Законом України «Про авторське право і суміжні права», який передбачає спеціальний режим охорони неоригінальних об'єктів, згенерованих комп'ютерними програмами.

Водночас не кожен результат роботи штучного інтелекту автоматично є об'єктом авторського права в традиційному розумінні. Важливе значення мають характер людського творчого внеску, спосіб створення контенту та конкретні обставини його використання.

Окреме питання — порушення прав третіх осіб. Якщо згенерований матеріал відтворює захищений твір, використовує чужий бренд або іншим чином порушує права правовласника, сам факт використання ШІ не звільняє від потенційної юридичної відповідальності.

Моя рекомендація бізнесу — не сприймати штучний інтелект як інструмент, який автоматично усуває юридичні ризики. Перед комерційним використанням контенту потрібно перевіряти умови відповідного сервісу, походження матеріалів і правові підстави їх використання.

Окрема проблема — використання фотографій, відео, музики та текстів із відкритих джерел або соціальних мереж. Чому поширене переконання «якщо є у вільному доступі, значить можна використовувати» може коштувати бізнесу дорого?

Доступність матеріалу в інтернеті не означає наявності дозволу на його використання. Фотографія, відео, музичний твір або текст можуть охоронятися авторським правом незалежно від того, чи є вони платними, чи розміщені у відкритому доступі.

Наприклад, компанія може взяти фотографію з соціальної мережі та використати її в рекламі. Проте автор або інший законний правовласник може вимагати припинення такого використання, а за наявності правових підстав — компенсації та відшкодування завданих збитків.

Для бізнесу особливо небезпечне використання чужого контенту в комерційних цілях: на сайтах, у рекламних кампаніях, презентаціях і соціальних мережах. Саме тут порушення може стати підставою для претензій і судового спору.



Тому перед використанням матеріалу необхідно перевірити, кому належать права, чи є відповідний дозвіл або ліцензія та які обмеження встановлені. Якщо контент створюється на замовлення, ці питання також варто врегулювати договором.

Чи може відомий особистий бренд — ім'я, прізвище, псевдонім або впізнаваний образ експерта — стати об'єктом правового захисту? І як діяти, якщо хтось починає використовувати репутацію людини у власних комерційних інтересах?

Особистий бренд може мати значну комерційну цінність, а його окремі елементи можуть захищатися різними правовими механізмами. Залежно від обставин це можуть бути права на торговельну марку, авторські права, право на ім'я, право на зображення, а також механізми захисту честі, гідності та ділової репутації.

Наприклад, якщо хтось використовує ім'я відомого експерта для просування власних послуг або створює враження, що ця людина є партнером чи рекомендує певний продукт, необхідно оцінювати конкретні обставини та можливі порушені права.

У таких ситуаціях важливо не лише вимагати припинення порушення, а й правильно зафіксувати докази: публікації, рекламні матеріали, сторінки сайтів, листування та інші відомості, які можуть мати юридичне значення.

Я рекомендую публічним особам і підприємцям заздалегідь продумувати правову стратегію захисту свого імені та бренду. Коли репутація безпосередньо впливає на доходи й довіру клієнтів, її захист має бути частиною загальної бізнес-стратегії.

Які реальні наслідки загрожують компанії за порушення прав інтелектуальної власності: від компенсацій і судових витрат до блокування продукції або втрати бренду? Чи трапляється, що один юридичний прорахунок перекреслює роки роботи бізнесу?

Наслідки залежать від характеру порушення, виду об'єкта інтелектуальної власності, обсягу завданої шкоди та конкретних обставин справи. Це можуть бути вимоги припинити використання об'єкта, вилучення або знищення контрафактної продукції у передбачених законом випадках, стягнення компенсації чи збитків, а також судові витрати.

Для бізнесу ризики не обмежуються фінансами. Якщо компанія інвестувала значні кошти в бренд, але не подбала про належне оформлення прав на торговельну марку, дизайн або інші об'єкти, конфлікт із правовласником може змусити її змінювати назву, упаковку, рекламні матеріали та інші елементи, у які вже вкладено ресурси.

Один юридичний прорахунок може мати серйозні наслідки, особливо коли проблему виявляють уже після масштабування бізнесу. Водночас кожна ситуація потребує окремого правового аналізу: не кожна претензія є обґрунтованою, і не кожен конфлікт обов'язково завершується судом.

Найефективніший підхід — не чекати появи спору. Правова перевірка бренду, договорів, ліцензій і належності майнових прав на початкових етапах розвитку бізнесу зазвичай обходиться значно дешевше, ніж усунення наслідків порушення.

Українські компанії дедалі активніше виходять на міжнародні ринки. Чому захист торговельної марки в Україні не гарантує аналогічного захисту за кордоном і що потрібно зробити до виходу на новий ринок?

Права інтелектуальної власності мають територіальний характер. Реєстрація торговельної марки в Україні, як правило, забезпечує правову охорону саме в межах України й не створює автоматичного захисту в усіх інших країнах.

Тому перед виходом на міжнародний ринок компанії варто перевірити, чи не зареєстрована аналогічна або схожа торговельна марка іншою особою, чи доступна обрана назва для використання та які вимоги до реєстрації діють у відповідній юрисдикції.

Залежно від цілей бізнесу можна розглядати національні процедури реєстрації або міжнародну систему реєстрації торговельних марок за Мадридською угодою та Протоколом до неї. Вибір механізму залежить від країн, у яких компанія планує працювати, та її конкретних потреб.

Важливо також перевірити права на доменні імена, дизайн, програмне забезпечення, рекламні матеріали й інші об'єкти, які використовуватимуться за кордоном.

Моя порада — розглядати захист інтелектуальної власності як частину підготовки до міжнародної експансії. Спочатку перевірити юридичну доступність бренду й визначити стратегію захисту, а вже потім інвестувати значні кошти в маркетинг і просування на новому ринку.

Якби Ви могли дати підприємцям лише одну пораду щодо інтелектуальної власності, яка допомогла б їм уникнути найбільш дорогих юридичних помилок, що б це було?

Не відкладайте захист інтелектуальної власності до моменту, коли з'явиться проблема.

Бізнес часто починає замислюватися про юридичний захист лише тоді, коли конкурент копіює бренд, колишній підрядник заявляє права на створений продукт або компанія отримує претензію щодо використання чужого контенту. Проте на цьому етапі можливості захисту можуть бути складнішими й дорогими.

Потрібно заздалегідь перевіряти назви та торговельні марки, належним чином оформлювати відносини з авторами й підрядниками, зберігати докази створення об'єктів і контролювати умови використання чужих матеріалів.

Інтелектуальна власність — це не лише юридична категорія. Це актив, який формує конкурентну перевагу, впливає на ринкову вартість компанії та може стати основою її подальшого розвитку.

Тому головна порада підприємцям проста: захищайте те, у що інвестуєте, ще до того, як це набуде значної комерційної цінності.

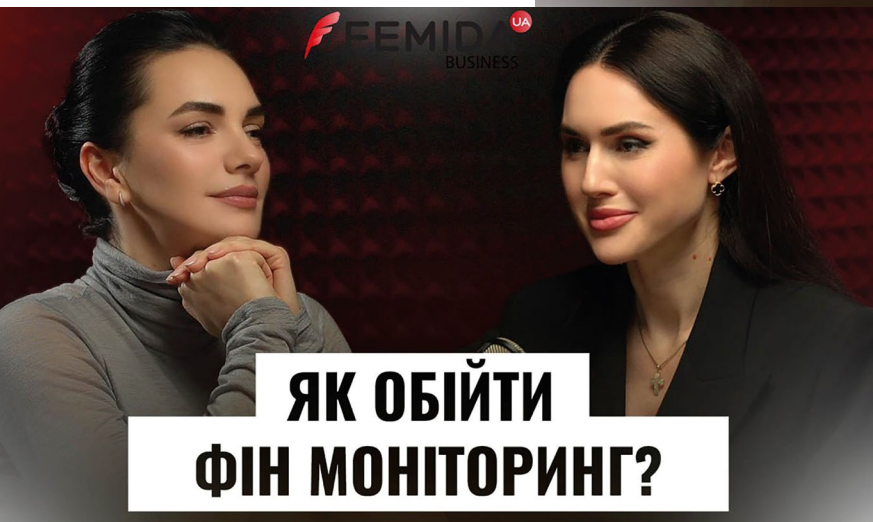
Відкрийте двері у світ успіху разом із Femida Business — YouTube-каналом, де розкриваються найпотаємніші секрети бізнесу! Це не просто ще один канал про підприємництво. Тут живі історії, драйвові розмови і практичні інструменти, які працюють на 100%. Якщо ви хочете, щоб ваша бізнес-ідея заграла новими 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

АДВОКАТ

Дмитро Бакулін

Результат — кращий показник роботи

Захист у кримінальних провадженнях, спори з державою та супровід бізнесу — з особистою відповідальністю за кожну справу.

01 КРИМІНАЛЬНИЙ ЗАХИСТ

Досудове розслідування та суд, оскарження підозр, арештів майна і запобіжних заходів

03 АДМІНІСТРАТИВНІ СПРАВИ

Спори з органами влади, справи про адміністративні правопорушення

05 ЦИВІЛЬНІ ТА ГОСПОДАРСЬКІ СПОРИ

Договірні спори, стягнення заборгованості, претензійна робота

07 СУПРОВІД БІЗНЕСУ

Договори, франчайзинг, торговельні марки, взаємодія з регуляторами

02 ПОДАТКОВІ СПОРИ

Супровід перевірок ДПС, оскарження ППР, захист ФОП і компаній

04 ВІЙСЬКОВЕ ПРАВО

Мобілізація, відстрочки, спори з ТЦК, захист військовослужбовців

06 СІМЕЙНЕ ПРАВО

Аліменти, встановлення батьківства, поділ майна, спадщина

08 МЕДИЧНЕ ПРАВО

Спори між пацієнтами, клініками та органами охорони здоров'я

«Кращий захисник року 2023»

Рада адвокатів Одеської області



KAIZEN.UA

ПАРТНЕР АДВОКАТСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ

KAIZEN

ТОП-50 ЮРИДИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

+38 (073) 377 33 71

@advokat_bakulin

Дмитро Бакулін

м. Одеса, вул. Валерія Самофалова, 16А, оф. 7

м. Київ, вул. Михайла Бойчука, 41Б