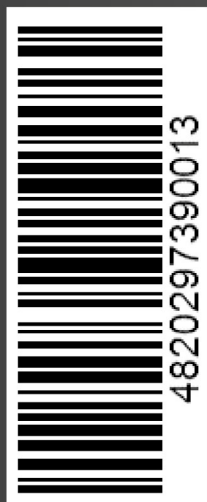




FEMIDA

BUSINESS

№ 2/2026



Fashion Partner — TEJINT



Оксана БІЛОЗІР —
Люби Україну в собі,
люби себе в Україні

Шановні читачі!

Кожен новий випуск журналу **FEMIDA.UA** — це більше, ніж добірка інтерв'ю чи експертних статей. Це спроба чесно говорити про виклики, які сьогодні визначають майбутнє України. Саме тому темою цього номера стали бізнес, інвестиції та освіта — три напрями, без яких неможливо уявити сильну, сучасну та конкурентоспроможну державу.

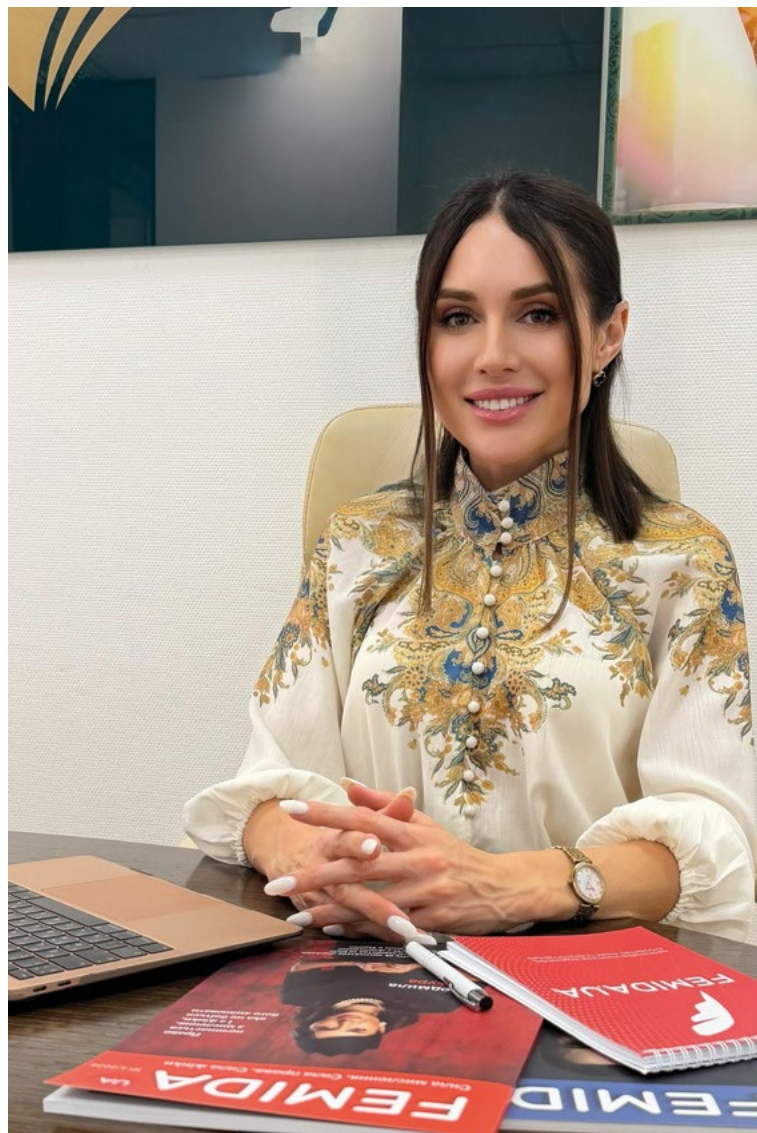
Сьогодні український бізнес працює в умовах, яких ще кілька років тому ніхто не міг уявити. Попри війну, економічну нестабільність та постійні ризики підприємці продовжують створювати робочі місця, розвивати виробництво, інвестувати у власну країну та підтримувати її економіку. Саме вони формують фундамент майбутнього відновлення України.

Водночас ми дедалі більше усвідомлюємо, що успішна економіка неможлива без якісної освіти, верховенства права та високої правової культури. Тому у цьому випуску ми говоримо не лише про розвиток бізнесу, а й про відповідальність держави, судову систему, медіацію, правовий захист підприємців, інвестиційну привабливість України та роль освіти у формуванні нового покоління лідерів.

Особливу честь для редакції становить те, що героїнею обкладинки цього номера стала Оксана Білозір — народна артистка України, громадська діячка, політикиня та людина, яка багато років залишається символом української культури, гідності та державницького мислення.

У великому ексклюзивному інтерв'ю ми торкаємося глибоких тем: майбутнього української державності, ролі культури під час війни, національної єдності, політичної відповідальності та тих рішень, які визначатимуть майбутнє України. Це відверта розповідь людини, яка має багаторічний досвід державного управління і власне бачення розвитку країни.

У цьому номері ми також підготували низку матеріалів про захист бізнесу, кримінальні ризики для підприємців, інвестиції, сучасну освіту та формування правової держави. Ми прагнули зібрати різні точки зору, різний професійний досвід та різні історії успіху, які об'єднує одна спільна ідея — відповідальність за майбутнє України.



FEMIDA.UA завжди була платформою для діалогу між владою, бізнесом, юридичною спільнотою, громадським сектором та експертним середовищем. Адже лише відкритий професійний діалог здатний народжувати рішення, які змінюють країну.

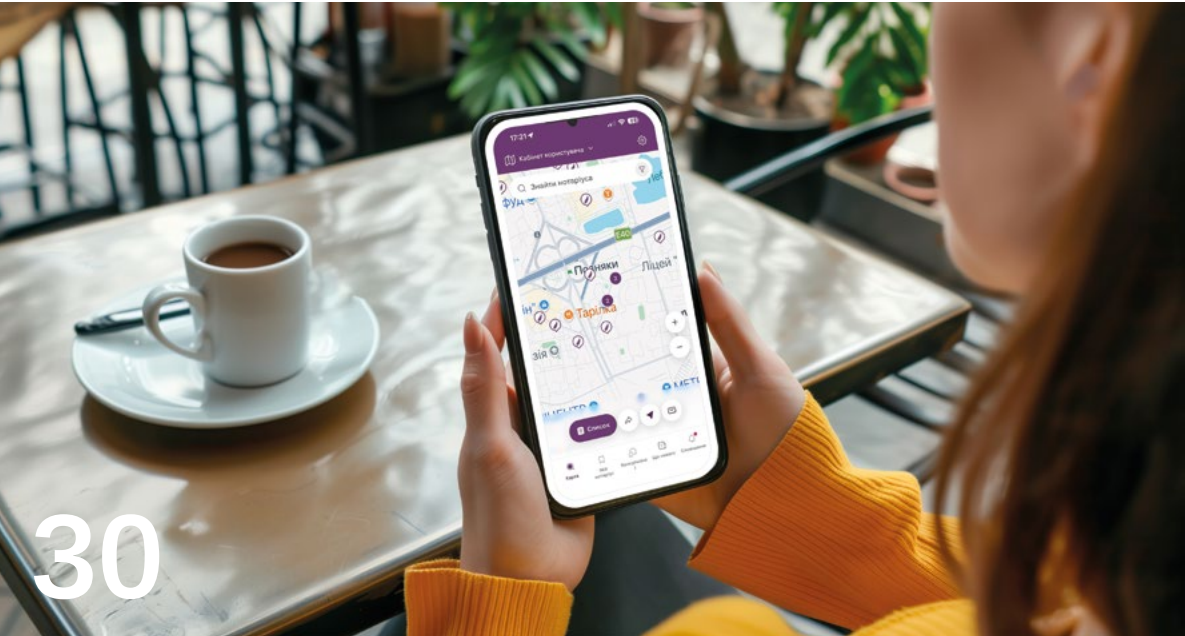
Дякую кожному автору, герою цього випуску, нашим партнерам та читачам за довіру. Саме завдяки вам журнал **FEMIDA.UA** продовжує розвиватися, відкривати нові теми та створювати простір для змістовних розмов.

Бажаю вам цікавого читання, нових ідей, сильних партнерств і сміливих рішень.

З повагою

Ольга Мартинюк

Головна редакторка журналу FEMIDA.UA



«Мій нотаріус»: людяна цифровізація нотаріату

Оксана Білозір Українська артистка, громадська і політична діячка	4
Стів Кріплані Засновник TEJINT	12
Іван Кайло Доктор юридичних наук, керівник АО «ЛІДЕР ПРАВА»	20
Наталія Козаєва Приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу	24
Олег Горецький Юрист, доктор філософії у сфері права, доцент	34
Яна Цимбаленко Кандидат наук з державного управління, доцент, академік Академії політико-правових наук, заслужений працівник освіти України	38
Андрій Вознюк Адвокат, керуючий партнер АО «Вознюк і Туровський»	44

Володимир Авдеєнко
Партнер АО «Декстер»



Ірина Ротар Викладачка математики, модель і блогерка	50
Наталія Манойло Приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу, доктор філософських наук, доцент кафедри теорії та історії держави і права Навчально-наукового інституту права та політології УДУ імені Михайла Драгоманова	66
Ігор Гарбарук Міжнародний експерт, економіст	70
Максим Андрущенко Радник Міністра молоді та спорту України	74
Неля Мельник Приватний нотаріус	78

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

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

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

Думка редакції може не збігатись
з думками авторів.

Відповідальність за зміст реклами
несуть рекламодавці.

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

Українська артистка,
громадська і політична
діячка

Оксана Білозір

Пані Оксано, останнім часом Ви багато говорите про парламентську кризу. Але наголошуєте, що проблема значно глибша, ніж просто нестача голосів у Верховній Раді. Що Ви маєте на увазі?

Коли сьогодні в інформаційному просторі говорять про парламентську кризу, більшість людей сприймає її дуже спрощено. Складається враження, що вся проблема зводиться до кількості депутатів у залі або до того, чи вистачає голосів для ухвалення законопроектів. Насправді це лише вершина айсберга.

Зараз ми переживаємо кризу державних інституцій, а парламент — тільки один із її проявів. Справжня проблема полягає в тому, що поступово руйнується баланс відповідальності між гілками влади. Конституція дуже чітко визначає, хто за що відповідає, але в кризових умовах часто виникає спокуса вирішувати питання ситуативно, виходячи з політичної доцільності.

А держава не може довго існувати лише на політичній доцільності. Вона повинна існувати на праві. Коли право починає поступатися місцем політичним компромісам, ми отримуємо небезпечний прецедент. І якщо сьогодні суспільство готове це сприймати через війну, то завтра така практика може стати нормою. Саме цього я найбільше боюся.

Навіть під час війни Україна не може виходити за межі Конституції?

Так, адже Конституція — фундамент української державності. Мені часто кажуть, мовляв, зараз війна, не час говорити про юридичні нюанси. Але саме зараз і є час. Коли держава проходить через найважчі випробування, вона повинна особливо уважно ставитися до власних правил.

Світ сьогодні оцінює Україну не лише за героїзмом наших військових. Світ дивиться і на те, наскільки ми залишаємося правовою державою.

Ми хочемо бути частиною європейської спільноти. Ми говоримо про верховенство права. Ми будуємо демократію. Отже, повинні демонструвати, що навіть у найскладніших умовах здатні діяти відповідно до Конституції.

Я переконана, що саме сила права відрізняє демократичну державу від авторитарної.

Однією з Ваших головних ідей є необхідність звернення до Конституційного Суду. Чому Ви вважаєте це настільки важливим?

Тому що Конституційний Суд — це не просто ще один судовий орган. Це інституція, яка має дати державі правову визначеність.

Сьогодні ми опинилися у ситуації, якої українська Конституція фактично не передбачала. Вона писалася в умовах миру. Ніхто не міг тоді передбачити, що Україна переживатиме настільки тривалу повномасштабну війну. Саме тому виникає потреба не змінювати Конституцію під політичну ситуацію, а дати її офіційне тлумачення. І зробити це може лише Конституційний Суд. Його рішення не буде політичним. Воно повинно стати юридичною відповіддю на питання, які сьогодні ставить і українське суспільство, і міжнародна спільнота.

Мені здається, що ми занадто довго уникаємо цієї розмови. Але рано чи пізно вона все одно відбудеться. То чому б не зробити це професійно вже зараз?

Наскільки реалістично сьогодні вести дискусію про майбутні вибори в Україні?

Я не закликаю проводити вибори завтра. Але я закликаю почати говорити про правила. Бо коли війна завершиться, часу на довгі юридичні дискусії вже не буде, політичний процес розпочнеться дуже швидко. І якщо ми не матимемо чітких відповідей щодо конституційності окремих процедур, країна ризикує отримати нову політичну кризу.

Саме тому зараз потрібно не сперечатися про прізвища майбутніх кандидатів. Потрібно визначити правила гри. Правила, які визнаватиме українське суспільство. Правила, які не викликать сумнівів у наших міжнародних партнерів. І правила, які неможливо буде поставити під сумнів навіть тим, хто прагне використати юридичні прогалини проти України.

Чому нам необхідна відкрита суспільна дискусія?

Тому що демократія починається з діалогу.



Я не вважаю, що всі відповіді знаю особисто. Навпаки. Саме тому я пропоную створювати відкриті дискусійні майданчики. Запрошувати молодих юристів, науковців, конституціоналістів, представників громадських організацій. Людей, які сьогодні не представлені у великій політиці, але мають професійні знання. Україна надзвичайно багата на розумних людей. Проблема лише в тому, що дуже часто ми не даємо їм можливості бути почутими.

Мрію про те, щоб складні державні питання обговорювалися не лише в кабінетах чи телевізійних студіях, а й у професійних середовищах, де головним аргументом є не політична приналежність, а сила правової позиції. Саме так, на мою думку, повинна формуватися сучасна українська державність.

Ви багато років працювали в органах державної влади. Що стало для Вас найбільшим відкриттям після того, як перейшли з громадської діяльності до державного управління?

Найбільше мене здивувало навіть не те, як працює система, а наскільки вона зникає працювати без відповідальності. Ми часто говоримо про корупцію, але корупція — це вже наслідок. Першопричина значно глибша — культура безвідповідальності.

Коли я прийшла працювати в Міністерство, я одразу зрозуміла: якщо з першого дня не встановити чіткі правила, система почне змінювати тебе, а не ти її. Саме тому я запропонувала всім своїм заступникам залишитися працювати, не почала з масових звільнень, але поставила одну принципову умову: кожен пише заяву про звільнення за власним бажанням. Не тому, що я комусь не довіряла. А тому, що кожен мав розуміти: якщо буде порушено закон або інтерес держави, жодних компромісів не буде. Для мене це було питання не жорсткості, а чесності. Людина повинна знати правила ще до того, як почне працювати.

Чому корупцію неможливо подолати лише новими законами?

Бо корупція живе не в законах. Вона живе в людях і в правилах, які вони самі для себе створюють. Можна прийняти десять нових антикорупційних законів. Можна створити ще п'ять нових органів. Але якщо людина приходить на державну службу з думкою, що посада — це можливість отримати привілеї, нічого не зміниться.

- Я завжди наводжу приклад із бізнесу.
- Коли власник компанії підвищує працівникам зарплату, але водночас чесно попереджає: «Відтепер жодної крадіжки. Одне порушення — і ми прощаємося». Це працює.
- Бо люди розуміють правила.

У державі має бути так само. Висока відповідальність повинна поєднуватися з гідною оплатою праці. Але головне — невідворотність відповідальності. Якщо люди бачать, що за порушення нічого не буде, вони починають шукати можливості обійти систему.

Ви часто повторюєте, що Україні потрібні сильні державні інституції. Якою Ви бачите сучасну модель державного управління?

- Ми дуже довго будували державу навколо окремих особистостей.
- Кожні вибори ми шукаємо «рятівника», який прийде і все змінить. Але жодна людина, навіть найталановитіша, не здатна самотужки побудувати ефективну державу.

Сильна країна починається зі сильних інституцій. Коли працюють правила, не має значення, хто сьогодні Президент, хто очолює уряд чи парламент. Інституція повинна залишатися стабільною. На жаль, в Україні дуже часто змінюється влада — і разом із нею починають заново будувати всю систему. Це величезна помилка. Ми повинні навчитися берегти інституції, а не персоналії.

Значну частину свого життя Ви присвятили роботі зі звільнення українських полонених, ще з 2014 року. Чому Ви так рідко говорили про це публічно?

Це не та тема, на якій варто будувати особистий рейтинг. Коли почалася війна у 2014 році, ми фактично працювали «вручну». Було багато людей, які допомагали абсолютно непублічно.

Ми шукали інформацію, встановлювали контакти, з'ясовували, де перебувають українці, яких утримували на окупованих територіях. Це була величезна мережа людей, які працювали не заради камер чи політичних дивідендів. Іноді інформацію допомагали отримати священнослужителі, іноді місцеві мешканці, іноді волонтери. Це була дуже складна гуманітарна робота.

На моє переконання, питання повернення людей додому завжди повинно залишатися поза політикою. Бо коли людське життя стає елементом політичної боротьби, програють усі.

Ви критично висловлювалися щодо політизації гуманітарних процесів. Чому це для Вас принципово?

Я бачила, як це працює. Поки процеси відбуваються тихо, професійно і без зайвого піару, є більше шансів домовитися. Коли ж гуманітарні питання стають частиною політичної кампанії, вони дуже швидко перетворюються на предмет торгу. А людське життя не може бути предметом торгу.



Медіація – це не про слабкість. Це про зрілість суспільства. Саме тому я підтримую всі ініціативи, які допомагають людям чути одне одного

Саме тому я завжди вважала, що держава повинна діяти максимально професійно та максимально відповідально.

Після всього, що пережила Україна, чи може вона повернутися до старої політичної моделі?

Ні. Принаймні, я дуже сподіваюся, що не повернеться. Ми занадто дорого заплатили за право бути незалежною державою. Сотні тисяч людей сьогодні воюють не лише за території. Вони воюють за іншу Україну. Тому після війни ми не маємо права повернутися до старої моделі управління, де політика будувалася навколо посад, домовленостей чи боротьби за вплив. Україні потрібне повне оновлення підходів.

Я завжди кажу: відбудувати дороги, будинки чи мости значно легше, ніж відбудувати довіру між людьми. Саме довіра стане нашим головним ресурсом після перемоги.

Ви часто говорите, що одна людина не здатна змінити країну. Хто ж має стати рушієм змін?

Сильні команди. Сильні професіонали. Люди, які готові працювати не заради власних амбіцій, а заради держави.

Я завжди повторюю одну просту думку: потрібно навчитися підтримувати тих, хто сильніший за нас. На жаль, українці часто роблять навпаки. Варто комусь досягти успіху — і одразу починається пошук причин, чому він «не такий». Ми повинні позбутися цієї звички. Бо сильна держава починається з поваги до професіоналізму. І саме цього, на мою думку, нам сьогодні найбільше бракує.

Яку роль у побудові сильної України відіграє сучасна молодь?

Молодь сьогодні набагато сміливіша, ніж ми були у своєму поколінні. У нас є сотні молодих юристів, науковців, економістів, управлінців. Вони мають сучасну освіту. Вони бачать світ. Вони не бояться відповідальності. Але дуже часто вони просто не мають можливості бути почутими.

- Мені здається, що одне із завдань старшого покоління — не триматися за посади, а передавати досвід.
- Не боятися сильних людей поруч.
- Навпаки — виховувати їх. Бо сильна держава починається зі зміни поколінь.

Які зміни необхідні у політичній культурі?

Насамперед — ставлення до держави. Ми дуже часто критикуємо владу. І це нормально. Але значно рідше запитуємо себе: а що я зробив для своєї держави? Справжня демократія — це не лише право вимагати, це ще й готовність брати відповідальність.

На жаль, українська політика багато років будувалася на конфліктах. Ми звикли жити у постійному протистоянні — опозиція проти влади, одна політична сила проти іншої, один регіон проти іншого. Але після війни ми повинні навчитися іншому — співпрацювати.

Отже, актуальною зараз є тема медіації та суспільного примирення?

Так, адже після війни нам доведеться не лише відбудовувати міста. Нам доведеться відбудовувати довіру: між людьми, між владою і суспільством, між бізнесом і державою, між різними політичними середовищами.

Я абсолютно переконана, що Україна не витримає ще однієї великої внутрішньої війни — вже політичної. Ми повинні навчитися домовлятися. Не поступатися принципами, а шукати рішення.

Медіація — це не про слабкість. Це про зрілість суспільства. Саме тому я підтримую всі ініціативи, які допомагають людям чути одне одного.

Ви були співзасновницею міжконфесійних ініціатив та багато років займаєтеся питаннями медіації. Чому саме медіація сьогодні настільки важлива?

Бо медіація починається не в суді. Вона починається всередині людини. Ми дуже легко знаходимо причини, чому хтось інший неправий. Але дуже рідко ставимо собі запитання: що можемо зробити я, щоб конфлікт завершився? Саме цього нам бракує.

Коли ми починали міжконфесійний діалог, багато хто не вірив, що за одним столом можуть сісти представники різних церков, різних політичних поглядів, різного світогляду. Але знаєте, що відбувалося? Коли люди починали говорити не про політику, а про цінності, вони переставали бути ворогами. І це дуже важливий урок. Україна після війни буде потребувати саме таких майданчиків.

Чи готове українське суспільство до жінки-Президента?

Це дуже цікаве питання. Тут потрібно говорити про наявність суспільних стереотипів. Подивіться на світ — багато країн уже давно довели, що жінка може бути надзвичайно ефективним главою держави.

- В Україні також є сильні, професійні жінки. Жінкам часто доводиться докладати вдвічі більше зусиль, щоб довести свою компетентність.
- І це несправедливо.

Водночас я переконана: жінка не повинна ставати схожою на чоловіка, щоб бути сильним політиком. Її сила — саме в іншому. У здатності чути. Домовлятися. Брати відповідальність. Думати категоріями не лише сьогоднішнього дня, а майбутнього покоління.

А Ви можете уявити себе Президентом України?

Я достатньо реалістична людина. Окрім того, для мене посада ніколи не була самоціллю, я не живу політичними амбіціями. Але я абсолютно переконана, що маю достатньо знань, досвіду і розуміння державних процесів, щоб бути корисною країні.

Не обов'язково бути Президентом, щоб впливати на майбутнє держави. Набагато важливіше бути людиною, яка здатна формувати середовище. Я дуже хочу, щоб в Україні нарешті з'явилася культура державного наставництва, щоб люди з досвідом допомагали новим поколінням політиків, а не сприймали їх як конкурентів.

Якщо сьогодні до Вас звернеться молодий політик і запитає, з чого почати служіння державі, що Ви йому скажете?

Я скажу дуже просту річ. Не починай із боротьби за посаду. Почни із боротьби за власні принципи.

Якщо людина приходить у владу лише тому, що хоче отримати кабінет, автомобіль чи статус — вона вже програла. Бо державна служба — це не про привілеї, а про відповідальність. Іноді дуже важку. Іноді невдячну. Але якщо людина справді любить свою країну, вона не буде думати лише про власну кар'єру. Вона буде думати про те, що залишить після себе.





Ви працювали поруч із різними президентами України, були народною депутаткою, міністеркою, брали участь у формуванні державної політики. Який найголовніший урок Ви винесли з цього досвіду?

За ці роки я зрозуміла одну дуже просту річ: державу не можна будувати навколо однієї людини. Не існує такого Президента, Прем'єр-міністра чи Голови Верховної Ради, який самотужки здатен змінити країну. Україну завжди змінювали команди. Саме команди формують сильні державні інституції.

На жаль, ми дуже часто захоплюємося особистостями, а не правилами. Нам здається, що достатньо обрати правильного лідера — і все автоматично стане добре. Але це не працює.

Сильна держава починається тоді, коли навіть після зміни Президента, уряду чи парламенту система продовжує працювати однаково ефективно. Саме тому сьогодні ми повинні більше говорити про інституції, а не про персоналії.

Свого часу Вам довелося ухвалювати непрості кадрові рішення. Наскільки важливою є команда для державного управління?

Команда — це, мабуть, найважливіше. Коли я прийшла працювати в міністерство, мені багато хто радив повністю змінити керівний склад. Але я вирішила діяти інакше — залишила людей. Не тому, що всім довіряла, а тому, що хотіла дати шанс професіоналам. Проте я одразу окреслила правила.

У державному управлінні не може бути «другого попередження». Якщо людина свідомо порушує закон або використовує державну посаду у власних інтересах — вона повинна залишити систему. Без винятків. Бо саме з маленьких компромісів починаються великі проблеми.

У Ваших відповідях часто звучить слово «довіра». Чому саме довіра стане головною цінністю після війни?

Тому що ми втратили дуже багато: людей, міста, роки нормального життя. Але найстрашніше — це коли суспільство починає втрачати довіру. Довіру до держави, суду, поліції, парламенту, політиків. Повернути довіру значно важче, ніж відбудувати навіть найбільший міст. Саме тому після війни ми повинні думати не лише про бетон, дороги чи економіку. Ми повинні відновити відчуття справедливості.

Ви багато говорите про необхідність змінити ставлення українців один до одного. Чому це настільки важливо?

Ми часто самі не помічаємо, як руйнуємо власне суспільство. Українці дуже талановиті, у нас багато сильних людей. Але замість того, щоб підтримувати того, хто досягає успіху, ми дуже часто починаємо шукати причини, чому він цього не заслуговує. Це величезна проблема.

Я завжди кажу: потрібно навчитися підтримувати кращих за себе. Не заздрити. Не принижувати. Не шукати компромат. А підтримувати. Саме так будуються сильні нації.

Якщо говорити не про політику, а про Вашу особисту місію, — що сьогодні для Вас найважливіше?

Напевно, залишити після себе не посади, не титули, не нагороди, а людей. Людей, які мислять державницьки.

Я дуже хочу, щоб після цієї війни ми нарешті перестали ділити країну на «своїх» і «чужих», «правих» і «неправих», «патріотів» і «непатріотів». Ми всі заплатили занадто високу ціну. Настав час почати будувати — державу, інституції, довіру. Тільки тоді Україна стане тією країною, про яку ми всі мріємо.

Ви оптимістка — попри все, що пережила Україна?

Так. Інакше неможливо. Я бачила різні періоди нашої держави. Бачила політичні кризи, війни, зради, великі перемоги. Але щоразу переконувалася в одному: Україна завжди знаходить сили піднятися. Наш народ має надзвичайну внутрішню силу.

Саме тому я вірю, що після війни ми матимемо шанс побудувати країну, про яку мріяли десятиліттями. Але це залежить від кожного з нас. Не лише від Президента, парламенту чи уряду. Від кожного українця.

Якою Ви хочете залишитися в історії України?

Ніколи не думала про історію як про спосіб увічнити своє ім'я. Мені значно важливіше знати, що після мене залишаться не посади, не фотографії в архівах і не політичні титули. Я хочу, щоб залишилися ідеї. Щоб залишилися люди, яких вдалося надихнути. Щоб залишилася віра в те, що державу можна будувати чесно.

Я прожила життя у різних ролях — артистки, політикині, міністерки, народної депутатки, громадської діячки. І сьогодні можу сказати головне: найбільша цінність — не влада. Найбільша цінність — це можливість бути корисною своїй країні.

Якою Ви бачите Україну через десять років?

Я хочу бачити країну, де закон працює незалежно від прізвища. Де Конституція є не політичним документом, а справжнім фундаментом державності. Де молоді люди не мріють виїхати за кордон, а мріють створювати бізнес в Україні. Де чиновник боїться порушити закон більше, ніж втратити посаду. Де поважають учителя, лікаря, військового, підприємця, суддю. Де люди довіряють державі, а держава довіряє людям.

І якщо ми зможемо побудувати саме таку Україну — тоді можна буде сказати, що ми справді перемогли. Бо перемога — це не лише завершення війни. Перемога — це будова країни, в якій хочеться жити, працювати, виховувати дітей і яку не страшно залишити наступним поколінням.

СТІВ Кріплані

У світі великого бізнесу перше враження формується за лічені секунди. Одяг давно перестав бути лише елементом гардероба — сьогодні він є продовженням особистого бренду, мовою статусу та інструментом комунікації. Компанія TEJINT створює індивідуальні образи для підприємців, дипломатів, керівників та людей, які звикли бути першими. У нашій розмові — про те, чому сучасний успіх починається не з бренду на етикетці, а з довіри до себе, як змінюється українська бізнес-еліта та чому справжня елегантність ніколи не виходить із моди.

Сьогодні TEJINT одягає підприємців, дипломатів, адвокатів та керівників компаній. Чи змінився сучасний чоловік за останні десять років? Яким до вас сьогодні приходить клієнт?

Безумовно, за останні десять років чоловіки змінилися. Сьогодні підприємці, дипломати, юристи та керівники стали більш обізнаними, свідомими й уважними до власного стилю, ніж будь-коли раніше. Вони більше не сприймають індивідуальне пошиття як щось винятково для особливих подій — тепер це невід'ємна складова їхнього особистого бренду.

Клієнти приходять до TEJINT у пошуках одягу, який відображає їхню особистість, професію та спосіб життя. Вони цінують високу якість і майстерність виконання, але водночас прагнуть універсальності. Багатьом потрібен одяг, який однаково доречно виглядає під час ділових зустрічей, вечірніх заходів або міжнародних подорожей.

Ще одна важлива зміна полягає в тому, що клієнти сьогодні набагато активніше залучені до процесу створення одягу. Вони добре розбираються в тканинах, звертають увагу на найменші деталі та очікують, що речі будуть водночас позачасовими, функціональними й практичними. У TEJINT ми поєднуємо традиційне мистецтво індивідуального пошиття із сучасним дизайном, створюючи вироби, які є елегантними, комфортними та бездоганно адаптованими до потреб кожного клієнта.

Зрештою, сучасний джентльмен — це впевнена в собі, досвідчена, космополітична людина, яка цінує автентичність. Він інвестує в якість, адже розуміє: бездоганне індивідуальне пошиття —

це не лише про зовнішній вигляд, а й про впевненість у собі, професіоналізм та індивідуальність.

Багато хто досі вважає індивідуальне пошиття розкішшю. Насправді це вже інвестиція у власний бренд?

Я переконаний, що індивідуальне пошиття — це не розкіш, а інвестиція в себе. Те, як ви себе презентуєте, формує перше враження, яке залишається надовго, незалежно від того, зустрічаєтеся ви з клієнтом, виступаєте перед аудиторією або відвідуєте важливий захід.

Ідеально пошитий одяг є відображенням впевненості, професіоналізму та уваги до деталей. Він створюється з урахуванням вашої фігури та способу життя й підкреслює ваш характер, забезпечуючи бездоганну посадку, довговічність та рівень комфорту, якого готовий одяг масового виробництва просто не здатний запропонувати.

У TEJINT ми розглядаємо індивідуальне пошиття як довгострокову інвестицію. Наші клієнти купують не просто костюм — вони інвестують у бездоганну майстерність, позачасовий стиль та імідж, який сприяє їхньому особистому й професійному успіху. У сучасному світі, де зовнішній вигляд є частиною вашої ідентичності, вміння добре вдягатися — одна з найрозумніших інвестицій, яку можна зробити.

Чи бувало так, що після першої зустрічі Ви одразу розуміли: перед Вами людина, яка вже досягла успіху? За якими деталями це видно?

Після більш ніж двадцяти років роботи у сфері індивідуального пошиття я зрозумів, що справжній





успіх людини проявляється не в демонстративній розкоші, а в її мисленні, професіоналізмі та увазі до деталей. Наше завдання — втілити ці якості в одязі, який ненав'язливо підкреслює впевненість і репутацію наших клієнтів.

Я також помітив, що по-справжньому успішні люди не полюють на бренди лише заради логотипа. Одяг класу люкс масового виробництва означає, що ті самі моделі носять тисячі людей. Індивідуальне пошиття — це зовсім інше. Воно дозволяє виразити власну індивідуальність через персоналізовані деталі: від вибору тканини та крою до підкладки, декоративної строчки, монограми й фінальних акцентів.

Для таких людей індивідуальне пошиття — це не про те, щоб носити бренд, а про те, щоб створювати власний особистий бренд. Їхній одяг стає відображенням їхньої особистості, а не імені дизайнера. Саме такий рівень індивідуальності та майстерності може забезпечити лише справжній bespoke-пошив.

Як змінився український бізнес після початку повномасштабної війни? Чи стали підприємці більш вимогливими до себе та власного стилю?

Сьогодні багато українських бізнес-лідерів чудово розуміють, що зовнішній вигляд — це насамперед прояв професіоналізму та впевненості. Під час зустрічей з інвесторами, партнерами чи клієнтами за кордоном вони усвідомлюють, що

перше враження, як і раніше, має велике значення. Одяг має передавати надійність, увагу до деталей і повагу до людей, з якими вони взаємодіють.

Клієнти стали значно більш усвідомленими у своєму виборі. Замість того щоб купувати більше речей, вони інвестують у меншу кількість, але бездоганно пошитих виробів, які ідеально підкреслюють фігуру та підходять для різних життєвих ситуацій. Вони цінують якість, універсальність і майстерність значно більше, ніж швидкоплинні модні тенденції чи помітні логотипи.

У нашому ательє індивідуального пошиття ми сьогодні пропонуємо не лише класичні костюми, а й сучасні образи у стилі casual та smart casual, які відповідають реаліям життя в Україні, водночас зберігаючи головний принцип — індивідуальний підхід і персоналізацію кожного виробу.

Ви працюєте індивідуально з кожним клієнтом. Хороший кравець сьогодні повинен бути ще й психологом?

Індивідуальна робота з кожним клієнтом означає, що кравець має розуміти значно більше,

ніж лише особливості фігури. Сучасний майстер певною мірою повинен бути ще й психологом. Не в клінічному розумінні цього слова, а в умінні уважно слухати, відчувати людину та розуміти, що саме вона хоче висловити через свій одяг.

Дуже часто клієнти не формулюють свої побажання прямо. Вони можуть говорити про костюм для роботи, важливого заходу чи повсякденного життя, але за цим майже завжди стоїть щось більше: бажання почуватися впевненіше, авторитетніше, елегантніше або просто бути собою. Завдання кравця — розпізнати ці невисловлені потреби й передати їх через правильний вибір тканини, крою та деталей.

Саме тому довіра є основою індивідуального пошиття. Коли клієнт відчуває, що його справді зрозуміли, результат завжди перевершує очікування. Костюм виходить не просто якісно виконаним — він стає по-справжньому особистим. І саме це, на мою думку, є однією з найбільших переваг bespoke-пошиву: він поєднує високу майстерність із глибоким розумінням людини, створюючи одяг, який підкреслює не лише зовнішність, а й характер того, хто його носить.

Які найпоширеніші помилки допускають успішні бізнесмени при виборі ділового гардероба?

Одна із найпоширеніших помилок успішних бізнесменів — це надмірна увага до статусних атрибутів замість того, щоб зосередитися на бездоганній посадці, доречності та якості одягу. Багато хто вважає, що дорогий бренд автоматично означає хороший стиль. Насправді ж одяг люксових брендів масового виробництва часто виглядає однаково на всіх і майже не відображає індивідуальності.

Ще одна поширена помилка — прагнення демонструвати достаток за допомогою великих логотипів, надто яскравих тканин або помітних аксесуарів. У діловому середовищі стримана елегантність майже завжди справляє сильніше враження. Ідеально скроєний костюм, правильні пропорції та увага до деталей говорять про впевненість, смак і статус набагато переконливіше, ніж будь-які очевидні ознаки розкоші.

Найбільша різниця полягає в тому, що костюм індивідуального пошиття створюється для однієї конкретної



Індивідуальне пошиття починається з глибокого розуміння клієнта. Ми враховуємо не лише параметри фігури, а й професію, поставу, спосіб життя та особисті вподобання. Кожна деталь — від вибору тканини, лацканів, кишень, ґудзиків і підкладки до ручного оздоблення — створюється спеціально для конкретної людини



людини, тоді як навіть найдорожчий і найпрестижніший костюм ready-to-wear виготовляється за стандартними лекалами та в умовах масового виробництва.

Індивідуальне пошиття починається з глибокого розуміння клієнта. Ми враховуємо не лише параметри фігури, а й професію, поставу, спосіб життя та особисті вподобання. Кожна деталь — від вибору тканини, лацканів, кишень, ґудзиків і підкладки до ручного оздоблення — створюється спеціально для конкретної людини.

Костюм bespoke також «розвивається» разом із клієнтом. Під час кількох примірок ми поступово вдосконалюємо кожен елемент, щоб досягти абсолютного комфорту, ідеального балансу та бездоганної посадки. Саме такого рівня точності неможливо досягти, купуючи готовий костюм із полиці магазину.

Справжня елегантність — це про дорогі бренди чи про відчуття власної гідності?

З мого досвіду, успішні люди шукають не найдорожчий бренд, а найкраще відображення самих себе. Костюм індивідуального пошиття не просто бездоганно підкреслює фігуру — він передає характер, впевненість та індивідуальність людини так, як цього ніколи не зможе зробити жоден виріб масового виробництва. В цьому і полягає справжня сила bespoke-пошиву: майстерність стає особистістю, а унікальність неможливо відтворити чи скопіювати.

Чи можна за стилем людини зрозуміти її характер, спосіб мислення або навіть стиль управління компанією?

Стиль людини може багато розповісти про її характер. Те, як людина вдягається, є відображенням її ставлення до себе та способом сформулювати певне враження про себе в очах інших.



На мою думку, люди, які уважні до найдрібніших деталей у своїй роботі, так само ставляться і до свого гардероба. Вони обирають якість, бездоганну посадку та позачасовий стиль, а не гучні бренди чи швидкоплинні модні тренди.

Це справедливо і для керівників та бізнес-лідерів. Одні віддають перевагу класичному, стриманому стилю, який підкреслює впевненість і професіоналізм. Інші обирають більш сучасні образи, що відображають креативність, відкритість до нового та інноваційне мислення. І жоден із цих підходів не є правильним чи неправильним — усе залежить від особистості людини.

Як майстер індивідуального пошиття я не прагну змінити стиль клієнта. Моє завдання — зрозуміти, ким він є, і створити одяг, який стане природним продовженням його характеру. Адже найкращий костюм — це той, у якому людина відчуває себе комфортно, впевнено та комфортно.

Українські бренди дедалі впевненіше виходять на міжнародний ринок. Наскільки складно сьогодні конкурувати з відомими європейськими ательє?

Конкуренція — це завжди добре. Європейські компанії будували свою репутацію десятиліттями, і це заслуговує на ширшу повагу. Водночас сучасні клієнти дедалі більше цінують не лише відоме ім'я, а насамперед якість, майстерність, персональний сервіс та автентичність.

Я зовсім не стверджую, що українські бренди поступаються іноземним. Навпаки, український бізнес за останні роки продемонстрував неймовірну стійкість, професіоналізм і здатність розвиватися навіть у найскладніших умовах. Багато українських брендів сьогодні вже відповідають міжнародним стандартам і успішно конкурують на світовому ринку.

У сфері індивідуального пошиття успіх будується поступово — клієнт за клієнтом. Якщо ви пропонуєте бездоганну майстерність, преміальні тканини, увагу до найменших деталей і справді персоналізований сервіс, люди цінуватимуть вашу роботу незалежно від того, в якій країні розташована ваша компанія.

Я сприймаю міжнародну конкуренцію не як загрозу, а як можливість. Вона мотивує нас постійно вдосконалюватися, водночас зберігаючи власну ідентичність і філософію.

Зрештою, клієнти запам'ятовують не країну походження костюма, а те, як він сидить, які емоції дарує та які довірливі стосунки складаються з майстром, який його створив.

Яким Ви бачите майбутнє української fashion-індустрії після перемоги? Чи має Україна шанс стати країною, яка експортуватиме не лише сировину, а й преміальний продукт та власний стиль?

Так, я абсолютно переконаний, що Україна має всі шанси стати країною, яка експортує не лише сировину, а й преміальні продукти, власні бренди та унікальний стиль.

Для мене справжня якість — як у бізнесі, так і в житті — означає робити свою справу правильно навіть тоді, коли цього ніхто не бачить. Це увага до деталей, відповідальність, надійність і здатність створювати продукт, у якому відчуваються турбота, довговічність та щирість

Ми маємо талановитих майстрів, високий рівень професіоналізму, сильну культуру ремесла й дедалі більше компаній, які створюють продукцію світового рівня. Якщо й надалі інвестувати в якість, дизайн, майстерність і розвиток власної ідентичності, українські бренди зможуть успішно конкурувати на міжнародних ринках.

Майбутнє України — не лише в експорті ресурсів, а й у створенні продуктів із високою доданою вартістю, які асоціюватимуться у світі з якістю, майстерністю та бездоганною репутацією. Саме так формується справжня цінність бренду країни.

Якими принципами керуєтеся у розвитку TEJINT? Що для Вас означає справжня якість — у бізнесі та в житті?

Для мене основними принципами TEJINT є послідовність, повага до ремесла та довгострокове бачення. Ми не прагнемо створювати речі, які виглядають ефектно лише один сезон. Наша мета — створювати одяг, якому люди можуть довіряти роками.

Ми не просто шиємо класичний чи повсякденний одяг — ми супроводжуємо кожен виріб протягом усього часу, поки його носить клієнт. Наприклад, якщо людина змінює розмір, набирає вагу чи худне, ми приймаємо костюм або піджак назад і робимо все можливе, щоб адаптувати його до нових параметрів, не беручи за це жодної додаткової оплати.

Моя мета — щоб клієнт міг знайти весь свій гардероб в одному місці та бути впевненим у найвищій якості кожної речі.

Для мене справжня якість — як у бізнесі, так і в житті — означає робити свою справу правильно навіть тоді, коли цього ніхто не бачить. Це увага

до деталей, відповідальність, надійність і здатність створювати продукт, у якому відчуваються турбота, довговічність та щирість.

У світі моди це означає, що одяг має не лише красиво виглядати, а й бездоганно підкреслювати фігуру, бути комфортним у носінні та дарувати людині впевненість у собі. Саме такий підхід ми вважаємо справжньою цінністю індивідуального пошиття.

Якщо уявити, що до Вас прийде молодий підприємець, який лише починає свій шлях, але мріє одного дня стати лідером міжнародної компанії, яку головну пораду Ви дасте йому — не як кравець, а як підприємець?

Моя головна порада молодим підприємцям — мислити стратегічно й дивитися в майбутнє. Багато хто прагне швидких результатів, але справжній міжнародний успіх будеться крок за кроком — завдяки дисципліні, послідовності та чесності.

Ніколи не йдіть на компроміс із якістю. Тренди приходять і минають, а вашу репутацію люди пам'ятатимуть завжди. Зростання бізнесу, безумовно, важливе, але саме довіра та бездоганна ділова репутація відкривають двері до нових можливостей у довгостроковій перспективі.

Помилки неминучі на шляху кожного підприємця. Головне — сприймати їх не як поразку, а як можливість навчитися і стати сильнішими. Кожен виклик приносить цінний досвід, який допомагає рухатися вперед.

Саме цих принципів я дотримуюся вже понад двадцять років у сфері індивідуального пошиття. Вони допомогли мені побудувати довірливі, довготривалі відносини з клієнтами та впевнено розвивати свій бізнес.



Іван Кайло

Сімейний адвокат має стати такою ж нормою, як сімейний лікар

Воєнний стан змінив не лише роботу бізнесу, а й підходи правоохоронної системи до контролю за підприємствами. Чому сьогодні жодна галузь не може залишатися поза увагою силовиків, як підприємцям убезпечити себе від кримінальних ризиків та які зміни необхідні кримінальному процесуальному законодавству — в ексклюзивному інтерв'ю Femida.ua розповів керівник АО «ЛІДЕР ПРАВА», доктор юридичних наук Іван Кайло.

Іване Юрійовичу, які сфери бізнесу сьогодні перебувають під найбільшою увагою правоохоронних органів?

Якщо говорити чесно, то сьогодні складно назвати сферу, яка могла б почуватися абсолютно спокійно. Зрозуміло, що найбільше уваги приділяють державним закупівлям, використанню бюджетних коштів, оборонним контрактам, податковим питанням та земельним відносинам. Але реалії воєнного часу такі, що контроль значно посилюється практично в усіх напрямках.

- Держава потребує ресурсів для оборони, тому правоохоронні органи значно уважніше аналізують фінансові операції підприємств, виконання контрактів, сплату податків та використання бюджетних коштів.
- Саме тому сьогодні будь-якому бізнесу потрібно працювати максимально прозоро та бути готовим підтвердити законність кожної своєї дії.

Чому більшість підприємців починають думати про адвоката лише тоді, коли до них приходять із обшуком?

Це одна з найбільших помилок українського бізнесу. Багато хто переконаний: якщо працюю чесно, то жодних проблем не буде. На жаль, практика говорить про інше.

Часто підприємство може стати учасником кримінального провадження навіть тому, що було контрагентом великої компанії або виконувало окремий договір у межах державного тендера. І тоді перевірки охоплюють увесь ланцюг постачальників.

Саме тому я завжди кажу: адвокат потрібен не після обшуку, а задовго до нього. Як ми вже звикли мати сімейного лікаря, так само має сформуватися культура сімейного адвоката — людини, яка допоможе запобігти юридичним ризикам, а не лише ліквідувати їх наслідки.

Який бізнес сьогодні є найбільш вразливим до кримінальних проваджень?

Насамперед той, який працює з бюджетними коштами або бере участь у державних закупівлях. Особливо це стосується оборонної сфери.

Але важливо розуміти одну річ: сьогодні ризики виникають не лише у великих компаній. Якщо ваше підприємство постачає продукцію іншому бізнесу, який працює за державним контрактом, ви також можете потрапити до поля зору слідства.

Фактично вся економіка сьогодні працює на забезпечення держави, тому будь-який бізнес, який бере участь у цьому процесі, має усвідомлювати рівень відповідальності.

Ви часто говорите про проблему рівності сторін у кримінальному процесі. У чому вона полягає?

Закон декларує, що сторона захисту має право збирати докази нарівні зі стороною обвинувачення.



Часто підприємство може стати учасником кримінального провадження навіть тому, що було контрагентом великої компанії або виконувало окремий договір у межах державного тендера. І тоді перевірки охоплюють увесь ланцюг постачальників

Проте на практиці цей механізм майже не працює. Адвокат змушений звертатися до слідчого або прокурора із клопотанням про проведення певної процесуальної дії. Отримує відмову. Потім іде до слідчого судді — і нерідко отримує аналогічне рішення.

- Фактично захист опиняється в ситуації, коли він має право збирати докази лише формально.
- Це порушує один із базових принципів кримінального процесу — принцип змагальності сторін.

Чи означає це, що сьогодні складно розраховувати на справедливий суд?

Ні. Я не був би таким категоричним. Попри всі труднощі, справедливих рішень сьогодні достатньо. Але вони потребують значно більшої роботи з боку адвоката.

Найбільша помилка — чекати початку судового розгляду. Насправді захист починається ще на стадії досудового розслідування. Якщо адвокат активно збирає докази, фіксує всі процесуальні порушення та послідовно відстоює позицію клієнта, це суттєво підвищує шанси на справедливе рішення.

Можу сказати з власної практики: саме активна позиція сторони захисту часто стає вирішальною.

Якщо говорити про зміни до законодавства — що, на Вашу думку, першочергово потребує реформування?

Передусім потрібно реально забезпечити право сторони захисту збирати докази.

- Якщо адвокат звертається з обґрунтованим клопотанням про проведення процесуальної дії, воно повинно виконуватися, а не залишатися предметом розсуду слідчого чи прокурора.

Друга важлива зміна — удосконалення механізму оскарження повідомлення про підозру. Суд має отримати реальні процесуальні повноваження оцінювати її обґрунтованість ще під час досудового розслідування. Це дозволить уникнути ситуацій, коли люди роками перебувають у статусі підозрюваних без достатньої доказової бази.

Після початку повномасштабної війни Ви добровільно стали до лав Збройних Сил України. Чи вплинув цей досвід на Вашу адвокатську практику?

Безумовно. Служба дала мені можливість побачити систему зсередини та краще зрозуміти проблеми військовослужбовців.

Сьогодні до адвокатів найчастіше звертаються з питаннями щодо законності мобілізації, отримання грошового забезпечення, статусу учасника бойових дій, виплат після поранення, звільнення зі служби, а також соціального захисту родин загиблих чи безвісти зниклих військовослужбовців.

На жаль, багато конфліктів виникають не через відсутність законодавства, а через недостатню поінформованість людей або неправильне оформлення документів. Саме тому своєчасна юридична консультація часто дозволяє уникнути тривалих судових спорів.

Якщо адвокат активно збирає докази, фіксує всі процесуальні порушення та послідовно відстоює позицію клієнта, це суттєво підвищує шанси на справедливе рішення



ПРОФЕСІЯ І ВИКЛИКИ

Розмова з Наталією Козаєвою — нотаріусом, головою Відділення НПУ в місті Києві та ідейним керівником проєкту «Мій нотаріус»

ДОВІДКА

Наталія Козаєва — приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу (з 2010 року), член Ради НПУ, голова Відділення НПУ в місті Києві (обрана абсолютною більшістю двічі, у 2019 та 2024 роках), голова Комісії НПУ з питань інформатизації, цифрової трансформації та запобігання кіберзлочинності (з 2016 року), медіатор, викладач Інституту підвищення професійного рівня «Радник» НПУ, Тренінгового центру прокурорів України, Київського відділення ННЦ ІСЕ імені засл. проф. М.С. Бокаріуса. Слухач Школи міністрів Київської школи державного управління імені Сергія Нижного. Ідейний керівник і автор концепції застосунку «Мій нотаріус».

Є люди, яких не треба шукати в реєстрах, щоб зрозуміти, хто вони. Про них говорять їх вчинки.

25 лютого 2022 року — наступного дня після початку повномасштабного вторгнення — Правління Відділення Нотаріальної палати України в місті Києві одногolosно проголосувало за перерахування півтора мільйона гривень на підтримку Збройних Сил України. Головувала на тому засіданні Наталія Козаєва.

Минуло вже більше чотирьох років. За цей час Наталія Козаєва знову обрана очільницею найбільшого відділення НПУ, а також стала ідейним керівником застосунку «Мій нотаріус», що отримав грантову підтримку Google.

Наталія Козаєва — особистість, яка продовжує тримати позицію там, де більшість воліли б промовчати.

— **Наталіє, що зараз найбільше загрожує нотаріату як інституту?**

Загроз декілька, і вони діють одночасно. Перша — це ілюзія того, що складні правові дії можна автоматизувати без втрати якості та безпеки. Ми вже бачимо перші наслідки. Зокрема, онлайн-продаж автомобілів без згоди подружжя.

Угоди, які фактично неможливо оскаржити, адже юридично вони ніби не існують. Також договори купівлі-продажу корпоративних прав, де сторони «забули» укласти власне договір, підписавши лише акт приймання-передачі частки — той, що потребує обов'язкового нотаріального посвідчення, тоді як сам договір — ні. Згодом, коли ДФС надсилатиме запити щодо бази оподаткування, цих людей просто не знайдуть. Ось така ціна «спрощення».

Я не проти цифровізації — навпаки. Наприклад, коли клієнт може підтягнути в «Дії» реєстрацію місця проживання або швидко отримати офіційну інформацію про себе — це зручно й правильно. Але цифровізація процесу і цифровізація юридичного рішення — принципово різні речі.

Друга загроза — кіберпростір. З 2016 року ми попереджаємо всіх реєстраторів державних реєстрів про несанкціоноване втручання через віддалений доступ до робочих станцій. Спершу мало хто сприймав це серйозно. Після злому державних реєстрів у 2025 році сумнівів більше немає. Але проблема глибша: нині нотаріус, чий комп'ютер захопили злоумисники, може отримати адміністративні наслідки — блокування доступу до реєстрів — ще до встановлення його непричетності. Це не відповідає ні міжнародній практиці, ні принципу верховенства права.

— **Які проблемні питання актуальні у повсякденній роботі нотаріуса?**

Законодавство змінюється так швидко, що навіть досвідченому нотаріусу важко встигати. Візьмімо житлові ваучери: постанова Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2025 року № 1176 «Про затвердження Порядку надання допомоги для вирішення житлового питання окремим категоріям внутрішньо переміщених осіб, що проживали на тимчасово окупованій території, та внесення змін до Порядку ведення Державного реєстру майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій» визначає перелік підстав, за яких особа не може отримати допомогу. Але нормативний акт не зобов'язує нотаріуса перевіряти всі ці підстави. Водночас наша місія — забезпечити безспірність. Тому нотаріус, який виявив невідповідність, зобов'язаний реагувати — навіть якщо закон прямо



Наталія Козаєва



цього не вимагає. Така от правова невідзначеність. Це стосується багатьох нотаріальних дій.

І ще — штучний інтелект. Вже зараз до нас приходять люди зі питаннями щодо «порад від ChatGPT». Іноді — слухних, але найчастіше — небезпечних. Штучний інтелект не відчуває контексту, не бачить людини навпроти, не може встановити, чи діє вона під впливом тяжких обставин. І головне — не несе жодної відповідальності за наслідки. А нотаріус несе. Всім своїм майном.

— Ви говорите про нотаріат як про елемент правової стійкості. Де це найкраще видно сьогодні?

У тих процесах, де держава працює з найчутливішими питаннями людей. Наприклад, програми компенсації за знищене житло. Для громадянина житловий ваучер — не папір, а шанс відновити своє життя. А для нотаріуса — це велика відповідальність. Кожен договір, кожна перевірка, кожне посвідчення — гарантія того, що людина справді реалізує своє право, а не втратить його через помилку чи зловживання. Те саме стосується і програми «Відновлення з житловими сертифікатами» — ще одного державного інструменту, де нотаріус є обов'язковою ланкою між державою і людиною.

Різні програми, різна нормативна база — але спільний знаменник незмінний: нотаріуси України працюють з усіма державними програмами та завжди стоять на захисті прав громадян. Це не декларація — це щоденна практика.

— Які ще нові виклики принесла війна у щоденну нотаріальну практику?

Один із найскладніших — це робота з правами осіб, які зникли безвісти. Дуже тонка ситуація. З одного боку — є потреба родини управляти майном, вирішувати повсякденні питання. З іншого — є правовий статус людини, який не дозволяє діяти «просто так».

Нотаріус тут — це той, хто допомагає знайти законний баланс. Ми працюємо з розпорядженнями, з механізмами управління майном, з документами, які водночас повинні захищати права відсутньої людини та інтереси її близьких.

Це ті кейси, де суха норма права ніколи не спрацьовує без розуміння людського контексту. Саме тому так важливо, щоб нотаріус не лише знав закон, а вмів із ним працювати — в реальних, а не модельних умовах.

— Ви працюєте в професійному самоврядуванні понад десять років. Що найбільше змінилося за цей час?

Змінилося відчуття масштабу відповідальності. Якщо раніше нотаріат сприймався передусім як фахова діяльність, то сьогодні — це частина системи правової безпеки держави. Особливо це стало очевидним під час війни.

Коли зруйновані офіси, втрачені архіви, колеги вимушено переїжджають — але нотаріальні дії не зупиняються, розумієш: ми не просто працюємо. Ми тримаємо правовий порядок. І це вже інший рівень усвідомлення професії.

— Як влаштоване самоврядування зсередини? Що воно насправді означає для нотаріуса?

Самоврядування — це завжди про відповідальність. Управління — це вже інструмент. Коли працюєш із професійною спільнотою, що налічує понад тисячу людей тільки в одному місті, дуже швидко розумієш: жодне рішення не є «технічним». Воно впливає на людей, їхню роботу, їхню репутацію. І, зрештою, на права громадян.

Але є і зворотний бік, про який прийнято мовчати. Пандемія ковіду та повномасштабне вторгнення спричинили те, що самоврядування опинилося в умовах справжньої інституційної кризи. З'їзди НПУ, які за Статутом мають скликатися кожні два роки, не проводилися роками. Живе спілкування зникло, все перейшло в онлайн. І на цьому тлі частина нотаріусів природно відійшла від участі у спільному житті професії. Не з байдужості — з цілком зрозумілих причин. Громадська робота не оплачується. Кожна година, витрачена на засідання, комісії, аналіз законопроектів — це година, яку нотаріус міг би присвятити практиці, клієнтам, родині. Я поважаю тих, хто обирає практику. Але хтось має тримати систему.

До цього додається суто технічна проблема масштабу. Київське відділення налічує понад тисячу нотаріусів — це означає, що кворум наших загальних зборів більший, ніж кворум з'їзду всіх нотаріусів України разом. Щоб зібрати всіх членів відділення в одному місці, буквально потрібен стадіон. Саме тому електронне голосування для нас — не зручна опція, а єдиний реалістичний спосіб забезпечити легітимність рішень і повернути людей до участі у житті спільноти.

Нотаріальна палата України — єдиний організм, що складається з відділень і нотаріусів. У її структурі діють вісім комісій за різними напрямками. Комісія, яку очолюю я, — з питань кібербезпеки — реагує на інциденти в реальному часі: аналізує кейси, координується з CERT-UA, допомагає колегам фіксувати докази. Окремо хочу виділити Комісію з аналітично-методичного забезпечення нотаріальної діяльності — вона стала щоденним практичним помічником для кожного нотаріуса. І Комісію зі співробітництва з орга-

нами державної влади та органами місцевого самоврядування: завдяки її роботі ми маємо голос у Верховній Раді, беремо участь у законотворенні. А завдяки Комісії з міжнародного співробітництва підтримуємо зв'язки з Міжнародним союзом нотаріату.

Ми у відділенні Києва першими в Україні запровадили електронне голосування з верифікацією через кваліфікований електронний підпис. 793 нотаріуси взяли участь у виборах 2024 року — під час повномасштабної війни. За цим стоять роки цифрових рішень: електронна черга до Державного нотаріального архіву, реєстр проблемних об'єктів нерухомості, YouTube-канал, сайт, власна база знань.

З часом виникло логічне запитання: а що, якби все це зібрати в одному місці? Так з'явилася ідея застосунку «Мій нотаріус».

Але найголовніше — ми залишаємося фінансово прозорими. Нотаріуси мають розуміти, куди йдуть їхні внески. З 2022 року відділення спрямувало на підтримку ЗСУ понад 4,4 мільйона гривень, нотаріальна спільнота збрала понад 1,2 мільйона на відновлення офісів постраждалих колег і понад 3,5 мільйона — на допомогу армії. Це не благодійність для звітності. Це солідарність як основа інституту.

— Розкажіть про «Мій нотаріус». Чому застосунок, а не щось інше?

Тому що проблема була конкретна. Концептуальна ідея застосунку — безбар'єрність. Громадяни не знали, де шукати нотаріуса, особливо в чужому для них населеному пункті, куди через вимогу територіальності їм доводиться їхати. Не розуміли базових правових процедур і потрапляли в руки посередників, які обіцяли «свого нотаріуса». Нотаріуси, зі свого боку, не мали єдиного інструменту для комунікації зі спільнотою.

Застосунок вирішує обидва завдання — і користуватися ним можна безкоштовно.

- Громадянин може знайти державного або приватного нотаріуса в усій Україні, скористатися понад 100 безкоштовними правовими консультаціями, перевірити електронний підпис, зателефонувати, прокласти маршрут, написати листа — одним дотиком. А також знайти нотаріуса-медіатора, офіс із пандусом для людей з обмеженими можливостями пересування.
- У застосунку вже тисячі користувачів, зокрема українці за кордоном, від Варшави до Торонто.

Для нотаріусів — це особистий кабінет, фінансовий модуль, календар подій та заходів підвищення кваліфікації від різних стейкхолдерів, база знань, система електронного голосування, новини відділення, НПУ, Міністерства юстиції та територіальних управлінь — усе, що потрібно для роботи, в одному місці.

Проект пройшов перевірку НБУ з фінансового моніторингу, спеціальну перевірку ДП «ДІА», інтегрований з id.gov.ua та Державним нотаріальним архівом. Google визнав його суспільно значущим і надав грантову підтримку.

- Для мене найважливіше інше:
- цей продукт створений
- нотаріусами для людей —
- без жодного посередника
- між ними.

— Ви публічно опонуєте законопроект про ріелторську діяльність. Де межа між здоровою конкуренцією та небезпечним розмиванням повноважень?

Межа проходить там, де з'являється відповідальність. Нотаріус відповідає всім своїм майном за кожну вчинену дію. Він проходить роки навчання, складає кваліфікаційний іспит, має доступ до державних реєстрів саме тому, що держава переконалася: цій людині можна довірити правову долю громадянина.

Зараз окремі ініціативи пропонують надати ріелторам доступ до тих самих реєстрів і фактично дозволити формувати приватну базу персональних даних власників нерухомості. При цьому вимога до освіти — повна загальна середня. І жодної персональної відповідальності за результат. Якщо після угоди з'ясується, що документ підроблений, — ріелтор може просто змінити номер телефону. Не кажучи вже про неконтрольований державою дохід від таких послуг.

- Я поважаю хороших ріелторів.
- Маркетинг, пошук клієнтів,
- організація переглядів — це реальна цінність. Але коли хтось намагається
- підмінити собою державні функції
- чи повноваження інших фахівців —
- це вже не конкуренція.
- Це небезпека для громадян.

— Які виклики сьогодні є ключовими для нотаріату в цілому? І чи залучена спільнота до формування правил, а не лише до їх виконання?

Виклики — системні. Перший — безпека: і фізична, і цифрова. Сьогодні атака на комп'ютер нотаріуса — це потенційна атака на права громадян. Ми регулярно стикаємося з фішингом, шкідливим програмним забезпеченням, спробами отримати доступ до кваліфікованих електронних підписів. Другий — довіра: будь-який інцидент впливає на сприйняття всієї професії. Третій — регуляторне середовище, яке не завжди встигає за реальністю. І четвертий — єдність спільноти. Бо без неї жодна система не працює.

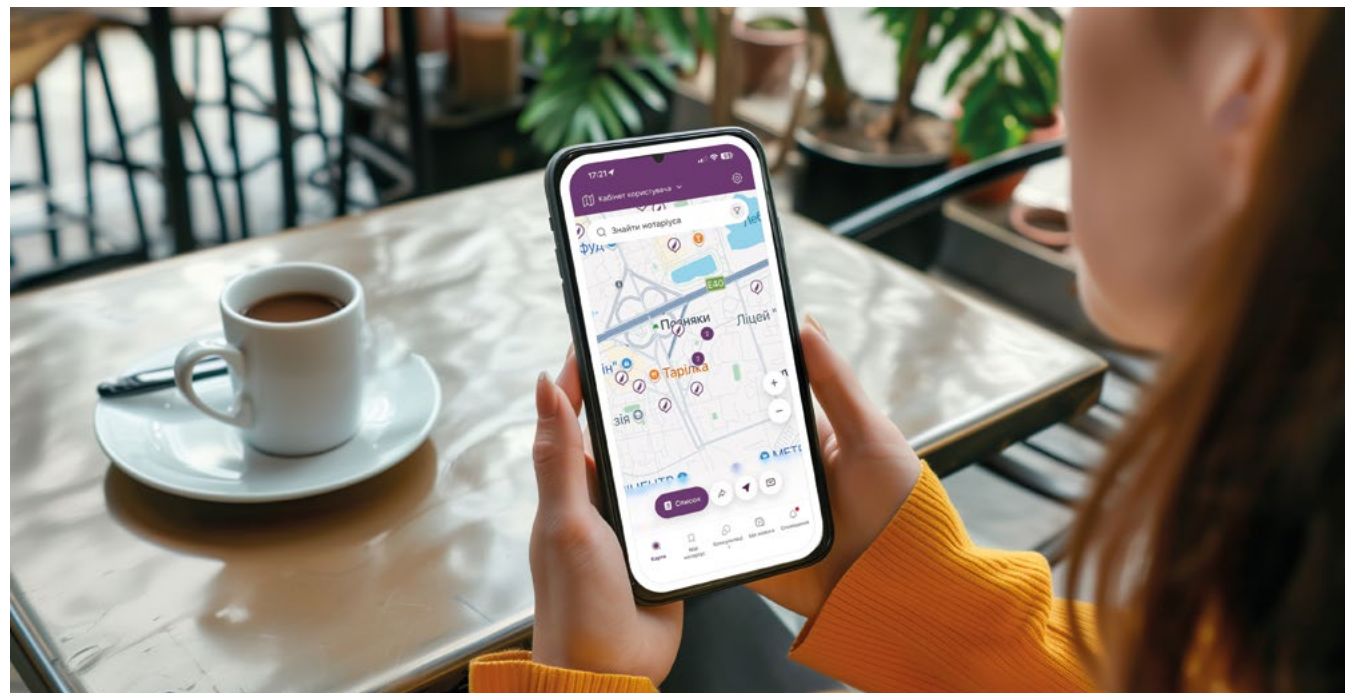
Щодо участі у формуванні правил — сьогодні це точно не лише про виконання. Нотаріальна спільнота активно залучена до напрацювання законодавчих змін. Ми бачимо, як норма працює «в полі»: де вона дає збій, де створює ризики, де, навпаки, не покриває реальні ситуації. Цей досвід неможливо отримати в теорії.

Тому участь у розробці законопроектів — це не про амбіції. Це про відповідальність. Про бажання зробити так, щоб система працювала не на папері, а в житті людей. Латинський нотаріат і розумна цифровізація окремих процесів — не суперечність, а можливість. Але реалізувати її можна лише тоді, коли ті, хто щодня працює з правом, мають голос у формуванні цього права.



Поки ми розмовляли, на телефон Наталії Козаєвої надійшло кілька повідомлень від колеги — з питаннями про кіберінцидент. Наталія відповіла швидко та чітко. Саме так працює людина, яка розуміє, що її місце — не за столом нарад, а на передовій юридичної практики.





«Мій нотаріус»: людяна цифровізація нотаріату

У сучасній Україні рідко трапляється історія, коли велика професійна спільнота наважується самотужки створити власний цифровий продукт — не на замовлення держави, не у форматі пілота міжнародного донора, а коштом самих учасників і власними інтелектуальними зусиллями. «Мій Нотаріус» — саме така історія. Це перший мобільний застосунок українського нотаріату, ініційований і профінансований нотаріальною спільнотою Києва

Від нотаріусів — нотаріусам і для людини

Відділення Нотаріальної палати України в місті Києві, яке об'єднує понад 1 400 нотаріусів і є найбільшим відділенням НПУ. Застосунок розроблено зовнішнім підрядником на замовлення Відділення, фінансування — з членських внесків нотаріусів Києва. Задум стартував як столичний, проте в процесі розробки був масштабований: сьогодні застосунок працює на всій території України, доступний з-за кордону.

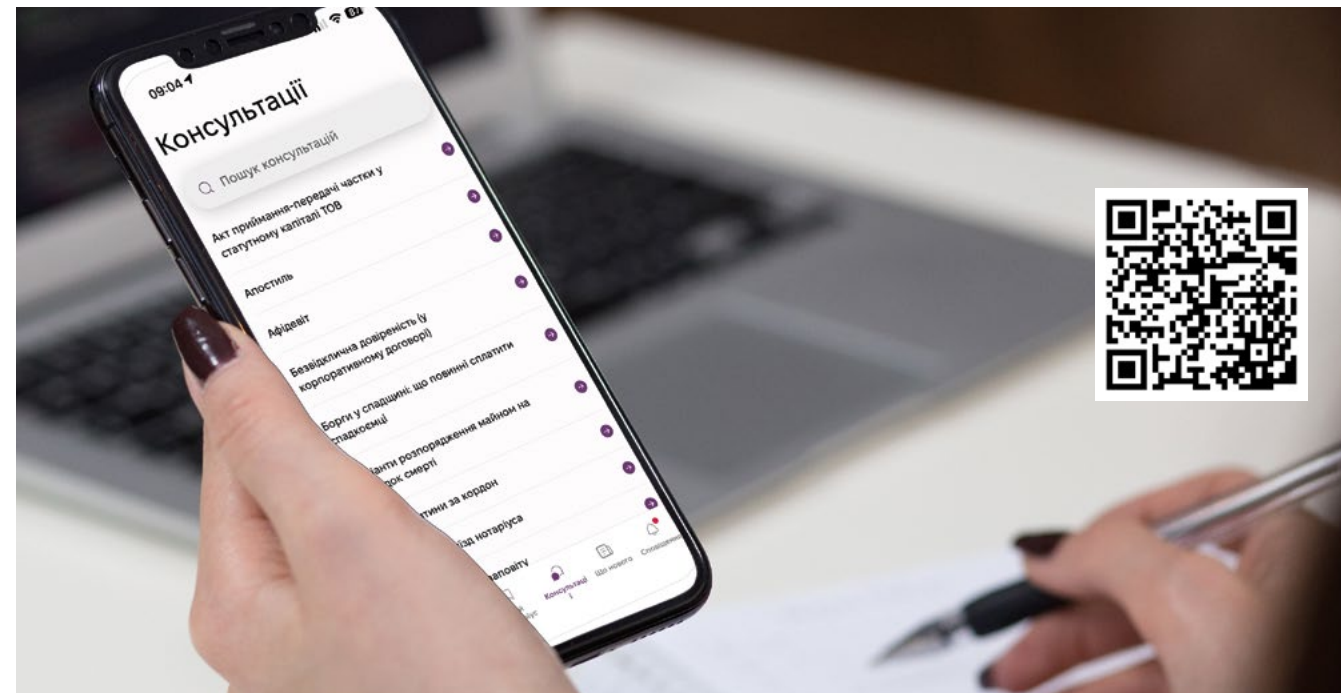
Застосунок умовно ділиться на дві частини — перша відкрита для всіх: інтерактивна карта нотаріусів України (пошук за різними критеріями), база безкоштовних консультацій; друга — закрита, лише для нотаріусів: особистий кабінет, професійні дані, архів, голосування

для самоврядування, сплата членських внесків, реєстрація на події, підвищення кваліфікації.

- Завантажити застосунок можна в App Store і Google Play.

Сайт miinotarius.app у партнерстві з командою Міністерства цифрової трансформації — [ID.GOV.UA](https://id.gov.ua) — забезпечує перевірку кваліфікованого електронного підпису та підписання файлів КЕП онлайн. Сервіс доступний нотаріусам, громадянам і бізнесу — зокрема, для електронних звернень до нотаріусів.

- «Мій нотаріус» — це інструмент професії, побудований за формулою «від нотаріусів нотаріусам і для людей».



Командна робота

Ядро команди — робоча група з нотаріусів, членів Правління Відділення. Зовнішній розробник застосунку — компанія Brights. Паралельно було сформовано внутрішню команду супроводу: проєктний менеджер, продакт, бізнес-аналітик, технічний консультант. Часто це були ролі, які поєднувала одна людина. Усе важливе робили самі нотаріуси-активісти: формували вимоги, прописували сценарії, тестували, комунікували з колегами та користувачами. Brights реалізовував технічну частину, а робоча група нотаріусів відповідала за продуктивний зміст та відповідність очікуванням спільноти.

Окрема історія — інтеграції. Адже дані для карти і для архіву — це не комерційний контент, який можна купити, а публічна інформація, яку треба структуровано отримати від Міністерства юстиції, міжрегіональних управлінь, Державного нотаріального архіву міста Києва. В результаті шляхом десятків запитів, зустрічей і робочих груп — сформувалася якість даних усередині застосунку «Мій Нотаріус».

Нотаріус, який завжди поруч

Що отримує людина, яка вперше встановила «Мій Нотаріус»? Усе починається з простого. Людина відкриває застосунок і бачить карту з нотаріусами Києва. Натискає на маркер і одразу отримує адресу, телефон, графік роботи, у багатьох випадках — фото входу в офіс, щоб не блукати у дворах. Будує маршрут — пішки, на машині, громадським транспортом. На цьому етапі вона вже розв'язала перше базове завдання, з яким раніше витратила пів дня в інтернеті серед застарілих сайтів і реклами.



Наталія КОЗАЄВА, голова Відділення Нотаріальної палати України в місті Києві, голова проєкту «Мій Нотаріус»



Далі вступає друга функція — безкоштовні консультації, які готують практикуючі нотаріуси. Сьогодні в базі понад сто консультацій з найбільш актуальними темами: спадкування, продаж нерухомості, довіреність з-за кордону, договір дарування, поділ майна подружжя тощо. Людина читає консультацію і приходить до нотаріуса вже з конкретними питаннями. Це принципово інша якість розмови.

Третій рівень цінності — оновлення сайту miinotarius.app, реалізоване у партнерстві з командою Міністерства цифрової трансформації, з ID.GOV.UA. На сайті доступна функція перевірки кваліфікованого електронного підпису та підписання файлу електронним підписом онлайн. Завантажується файл із підписом КЕП зі смартфона або комп'ютера, миттєво перевіряється дійсність електронного підпису без переходу на сторонні сервіси, автоматично визначається сертифікат підписанта. Ця функція доступна не лише нотаріусам — нею можуть вільно користуватися громадяни і бізнес.

«Нотаріус, який завжди поруч» — це не маркетингове гасло. Це професійне зобов'язання, з яким перевіряється кожна функція застосунку. Не «нотаріус, до якого треба дійти». Не «нотаріус, якого треба знайти». А той, хто є поруч у момент, коли людина приймає одне з найважливіших рішень свого життя.

Перспективи розвитку

«Мій Нотаріус» працює, активно оновлюється, інтегрується з новими сервісами. Але у авторів проекту ще багато планів. Зокрема, подальше розширення «Кабінету нотаріуса» і поглиблення інтеграції з державними реєстрами та архівами. Також розширення бази консультацій — до повного покриття типових життєвих ситуацій. Надається увага і безбар'єрності: версія для людей із порушеннями зору, увага людям похилого віку, які не мають звички користуватися складними цифровими інтерфейсами. Окремий стратегічний напрям — подальша співпраця з командою ID.GOV.UA та з Міністерством цифрової трансформації у тих сегментах, які стосуються електронного підпису, безпечної ідентифікації, правомірного обміну даними.



МІЙ НОТАРІУС

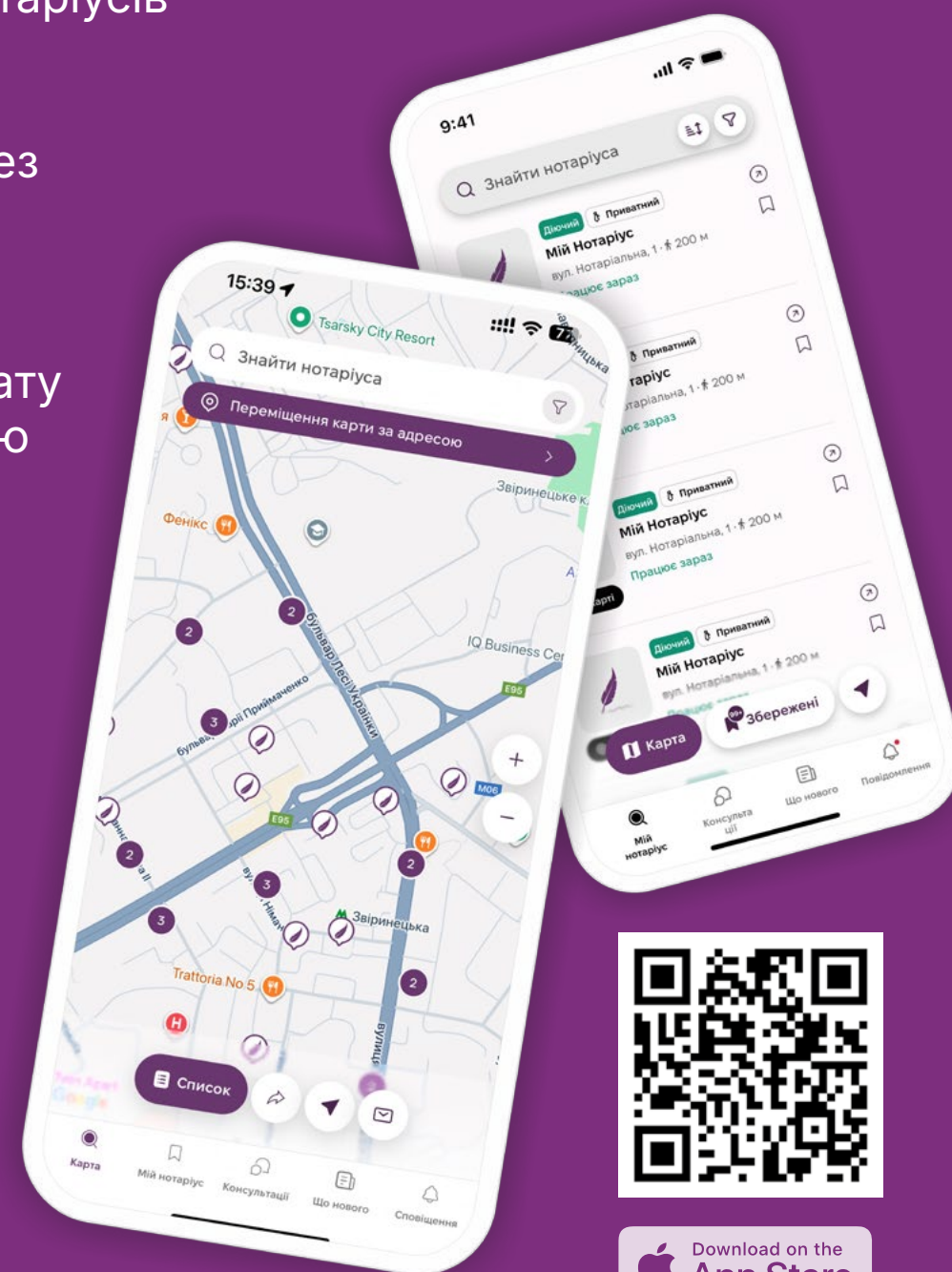
Цифровий простір для нотаріусів і суспільства

Мобільний застосунок для пошуку нотаріусів

Консультації без реєстрації

Новини нотаріату простою мовою

Довіра у цифровому форматі



Юрист, доктор філософії
у сфері права, доцент

Олег Горецький

Чому за медіацією – майбутнє: історія Олега Горецького, який обрав мир замість війни

Коли між двома людьми спалахує конфлікт — миттєво вмикається інстинкт перемоги. З'являється бажання не домовитися, а тріумфувати. Не почути іншого, а довести своє. Не знайти вихід із протистояння, а вийти з нього переможцем, залишивши опонента ні з чим. Така реакція здається органічною і навіть справедливою. Проте вона має вагому ваду: цей шлях майже ніколи не веде до нашої справжньої мети.

Навколо цього розриву — між тим, чого ми насправді прагнемо, і тим, як поводитися в полоні емоцій, і розгортається ключова думка Олега Горецького, практикуючого медіатора та правознавця. У певний момент він наважився на крок, доволі несподіваний для своєї професії: відсунув на другий план рутинні справи, аби навчити суспільство мистецтву цивілізованого розв'язання суперечок. Так народилася ціла серія його книг, присвячена медіації.

Від практики — до пояснення

Олег Горецький — не кабінетний теоретик, що пише відсторонені роздуми про людські взаємини. Його позиція вигартована роками практики. Він бачив конфлікти в усіх проявах: трудові спори, бізнесові глухі кути, сімейні кризи, у яких люди роками не могли знайти компроміс там, де вистачило б кількох годин конструктивної розмови. Цей досвід привів його до неприємного, але чесного висновку: починаючи війну за уявну справедливість, люди майже завжди зазнають втрат, яких неможливо було передбачити.

«Люди шукають не миру — вони шукають війни», — на цій тезі тримається його авторський погляд. Проблема не в чийсь зловтісі чи глупоті. Проблема в культурі, яка десятиліттями вбивала

в наші голови єдину формулу: правий той, хто домінує. Наслідком стає абсолютна нерациональність: виснажливі судові процеси «заради принципу», зруйновані партнерства та розбиті родини. Усе — заради ілюзорного відчуття власної правоти. Людина витрачає ресурси на боротьбу, яка спустошує її зсередини.

На думку Олега, цю парадигму мислення можна змінити. Проте діяти треба не гаслами, а конкретними алгоритмами. Саме тому він трансформував свій досвід у серію книг.

Серія книг, яка навчає домовлятися

Первістком серії стала праця «Медіація: Український досвід і європейський вибір» — глибоке дослідження того, як інститут примирення приживається в Україні та інтегрується в європейську правову культуру. Це розмова на системному рівні: чому прогресивні держави обирають альтернативне врегулювання спорів, як це розвантажує судову систему і, головне, як це повертає долю конфлікту туди, де вона й має бути, — до рук самих сторін.

Натомість друга книга — «Сам собі медіатор» — написана зовсім в іншому ключі. Вона сфокусована на людині, яка опинилася в епіцентрі суперечки тут і зараз, без професійного посередника поруч. Пан Олег доводить: навички медіації — це не таємне знання для обраних, а цілком доступний кожному інструментарій. Він навчає, як почути опонента за шумом емоцій, як відокремити гучні декларації від справжніх інтересів і як перевести розмову з безплідного пошуку винних у конструктивне русло «що робити далі». Книга стала універсальним путівником: як для звичайних людей, що прагнуть порозуміння, так і для юристів, які шукають чітке й практичне осмислення своєї практики.



Будь-який конфлікт – це завжди сухий рахунок: за втрачений час, спалені ресурси, зруйновані зв'язки та змарновані можливості, які просто згоріли, поки сторони воювали. Медіація – не про вселенську доброту. Вона про раціональність. Про вміння рахувати реальну ціну протистояння і знаходити рішення, де виграш можливий для обох



У цьому й полягає глобальний задум автора — розкрити медіацію на всіх рівнях: від глобальної державної системи до конкретних кроків за кухонним столом чи в залі переговорів.

Проте на цьому Олег Горецький не зупиняється. Наразі він завершує серію сміливим та надскладним експериментом. Його наступна книга — це спроба подивитися на історію України крізь оптику медіатора.

- Автор пропонує читачам унікальний інтелектуальний експеримент: проаналізувати ключові історичні злами й роздоріжжя та побачити, наскільки інакше могла б повернутися доля України, якби свого часу в наріжних точках протистояння поруч опинився професійний медіатор.

Чому це потрібно суспільству

Ідею примирення легко відкинути як наївну й необов'язкову. Мовляв, для всього є суди та закони, то навіщо вчити людей домовлятися? Втім, Горецький відповідає на це прагматично, без зайвої сентиментальності. Будь-який конфлікт — це завжди сухий рахунок: за втрачений час, спалені ресурси, зруйновані зв'язки та змарновані можливості, які просто згоріли, поки сторони воювали.

Медіація — не про вселенську доброту. Вона про раціональність. Про вміння рахувати реальну ціну протистояння і знаходити рішення, де виграш можливий для обох.

Це критично важливо для суспільства, яке щодня проходить через надважкі випробування і вкрай перевантажене внутрішньою напругою. Коли довкола надто багато болю, інстинкт боротьби автоматично загострюється, а здатність чути стає рідкісним, майже дорогоцінним ресурсом. Саме тому автор бачить у медіації не просто суху юридичну процедуру, а базову культурну навичку, якої нам історично бракує, але яку цілком реально в собі виховати.

Погляд у майбутнє

Чому за медіацією майбутнє? Бо туди невпинно рухається весь цивілізований світ. Європейська практика давно довела: переговори, посередництво та відновне правосуддя заощаджують державам колосальні ресурси, а людям — повертають контроль над власним життям і суперечками.

- Україна, обравши європейський вектор, неминуче розвиватиме ці інститути. Питання лише в тому, наскільки швидко наше суспільство опанує цю культуру.

Олег Горецький робить ставку на те, що ми впроваджуємо. Його книги — це спроба не чекати, поки культуру примирення «спустять» згори, а збудувати її знизу: з кожної конкретної людини, яка під час чвари бодай раз зупиниться і запитає себе не «як перемогти?», а «як розв'язати проблему?».

І, мабуть, саме в цьому криється головний сенс усієї його праці. Справедливість, у яку ми так палко любимо гратися, рідко приносить щастя. А от мир — приносить завжди. І той, хто це усвідомив, уже здобув свою головну перемогу.



Кандидат наук з державного управління, доцент, академік Академії політико-правових наук, заслужений працівник освіти України

Яна Цимбаленко

Чи можна сказати, що корупція починається не в кабінетах чиновників, а значно раніше – ще у дитинстві, родині?

Так. І це, мабуть, одне з найважливіших усвідомлень. Корупція як правопорушення проявляється у владних кабінетах — у рішеннях, повноваженнях, доступі до ресурсів. Але її передумови формуються значно раніше: у родині, школі, побуті, у тих повсякденних ситуаціях, які на перший погляд здаються дрібними й «невинними».

Корупція починається там, де дитина вперше бачить, що правило можна обійти, що можна «домовитися», отримати перевагу через знайомство, подарунок або особисту прихильність. Саме родина і школа є першими просторами, де формується уявлення про справедливість, чесність, відповідальність та межі дозволеного.

Якщо дитина бачить, що дорослі засуджують корупцію лише на словах, але самі користуються неформальними домовленостями, вона засвоює подвійні стандарти. І цей досвід згодом переноситься у професійне життя, бізнес, державну службу, громадську діяльність.

Тому антикорупційна культура починається не з гучних заяв, а з щоденних практик — у родині, класі, університетській аудиторії. І, безумовно, зі створення державою таких умов, за яких людині не потрібно шукати обхідні шляхи, щоб отримати законну послугу чи справедливе рішення.

Чому багато людей досі сприймають хабар не як злочин, а як «вирішення питання»?

Тому що для багатьох людей хабар тривалий час сприймався не стільки як моральний вибір, скільки як спосіб виживання в недосконалій системі. Коли людина не вірить, що послугу можна отримати чесно, вчасно і без приниження, вона починає шукати обхідний шлях. Так виникає небезпечна ілюзія: хабар — це не злочин, а «прискорення процесу».

Але насправді хабар ніколи не вирішує проблему — він лише її консервує. Сьогодні він дає перевагу одному, а завтра створює несправедливість для іншого. У підсумку програють усі: руйнується

довіра, знецінюється людська гідність, формується відчуття, що чесним шляхом нічого досягти неможливо.

Водночас варто чесно сказати: корупційна модель часто здається людям зручною. Саме тому держава має зробити законний шлях більш зручним, зрозумілим і комфортним для громадянина. Відносини людини з державою не повинні бути принизливими чи надмірно складними. У цьому сенсі цифровізація державних послуг, зокрема розвиток «Дії», є важливою зміною. Вона показує, що послуга може бути швидкою, прозорою і без посередників.

Наскільки система освіти сьогодні формує нетерпимість до корупції? Чи достатньо цього?

Українська освіта вже рухається у правильному напрямі. З'являються курси з академічної доброчесності, просвітницькі програми, відкриті розмови про етику, відповідальність, конфлікт інтересів, недопустимість плагіату. Це важливий крок для країни, яка будує нову якість держави і суспільства.

Але цього поки недостатньо. Антикорупційна освіта не може бути формальністю або окремою лекцією раз на рік. Вона має стати частиною культури — живою, щоденною, відчутною. Студент або школяр повинен бачити, що чесність — це не абстрактне слово, а реальна норма: у конкурсах, оцінюванні, вступі, комунікації з викладачами, управлінні закладом освіти.

Нетерпимість до корупції формується тоді, коли дитина або молода людина бачить: правила однакові для всіх, справедливість можлива, а результат залежить від знань, праці й відповідальності.

У школах та університетах потрібно викладати предмети, пов'язані з доброчесністю та антикорупційною культурою?

Так, безумовно. Але дуже важливо, щоб це не були сухі теоретичні курси, яких і так достатньо в освіті. Доброчесність потрібно пояснювати через реальні життєві ситуації: списування, «подяки», плагіат, знайомства, конфлікт інтересів, несправедливе оцінювання, використання службового становища, толерування порушень.



Молодь дуже чутлива до фальші й не прощає лицемірства. Вона може прийняти вимогливість, строгість, високі стандарти, але не приймає нещирість. Тому викладач – це не тільки носій знань. Це приклад поведінки, який молодь уважно зчитує

Саме через такі приклади молодь починає розуміти, що корупція — це не щось далеке, що існує лише у великій політиці. Це частина повсякденного вибору: промовчати чи відреагувати, погодитися чи відмовитися, скористатися перевагою чи діяти чесно.

Водночас освіта має бути послідовною. Якщо працівник освіти сам допускає недоброчесний або негідний вчинок, система повинна на це реагувати. Теорія не повинна розходитися з практикою. Інакше будь-які курси про доброчесність втрачають сенс.

Чи може викладач, який сам допускає прояви корупції, виховати чесного громадянина?

Практично — ні. У питаннях доброчесності особистий приклад важить більше за будь-які слова. Якщо викладач говорить про чесність, але допускає несправедливість, подвійні стандарти, неетичну поведінку або толерує корупційні практики, він руйнує довіру не лише до себе, а й до самих цінностей, які декларує.

Молодь дуже чутлива до фальші й не прощає лицемірства. Вона може прийняти вимогливість, строгість, високі стандарти, але не приймає нещирість. Тому викладач — це не тільки носій знань. Це приклад поведінки, який молодь уважно зчитує. Саме через ставлення викладача до студентів, до правил, до справедливості формується ширше ставлення до освіти як інституції. Якщо викладач гідний, чесний і послідовний, він виховує не лише фахівця, а й громадянина.

Чому суспільство часто засуджує корупцію, але водночас саме її підтримує?

Тому що ми часто засуджуємо «велику» корупцію, але виправдовуємо «малу». Ми обурюємося щодо гучних скандалів, але водночас можемо вважати нормальним домовитися без черги, скористатися знайомствами, «подякувати» за послугу або заплуштити очі на порушення, якщо це нам вигідно.

Це розрив між цінностями і поведінкою. Ми хочемо жити у справедливій країні, але не завжди готові почати з себе. А корупція не буває «маленькою» у своїх наслідках. Вона проявляється не лише у поганих дорогах, проблемах у лікарнях чи неякіс-

них послугах. Вона руйнує мораль, культуру, довіру, знецінює людські й національні цінності.

Тому корупція — це не тільки про матеріальну шкоду. Це про шкоду суспільству загалом. Вона поступово привчає людей до думки, що справедливність неможлива, а це дуже небезпечно для майбутнього країни.

Що необхідно змінити в системі освіти, щоб майбутні покоління не сприймали хабарі як норму?

Потрібно змінити культуру освітнього середовища. Прозорі правила, чесне оцінювання, зрозумілі процедури, нульова толерантність до корупції, списування, «подяк» і привілейованого ставлення — це базові речі.

- Дитина або студент повинні розуміти: результат залежить від знань, праці, дисципліни та відповідальності, а не від знайомств чи неформальних домовленостей. Якщо це правило працює в освіті, воно поступово стає частиною світогляду людини.

Але не менш важливо підтримати самих викладачів. Без гідних умов праці, належної оплати, поваги до професії та захисту від тиску неможливо вимагати високих стандартів доброчесності. Доброчесність не має бути подвигом. Вона має бути нормальною умовою професійного життя.

Чи можна перевиховати доросле населення, яке десятиліттями жило в умовах корупційної культури?

Можна, але це довгий і складний процес. Дорослі люди змінюються не через заклики чи моралізаторство, а через власний досвід. Коли чесні правила справді працюють, коли система не принижує, коли результат можна отримати без «домовленостей», люди поступово починають довіряти законному шляху.



Для цього потрібні не лише покарання, а й якісні публічні послуги, прозорі процедури, цифровізація, невідворотність відповідальності та чесна комунікація держави з громадянами.

Найефективніший шлях — працювати одночасно з дорослими і виховувати нове покоління. Дорослим потрібно показати, що чесна модель може бути ефективною. А дітям і молоді — сформувані переконання, що хабар не є нормою за жодних обставин.

Яку роль у боротьбі з корупцією повинні відігравати школи, університети та викладачі?

Освіта — це фундамент. Саме тут формується громадянин, який або прийме корупцію як норму, або відкине її. Школа й університет мають бути просторами, де доброчесність не просто проголошується, а щоденно практикується.

Викладачі мають особливу місію — передавати знання, формувати цінності й бути прикладом. Але тут є важливий і часто замовчуваний аспект — умови їхньої праці. Ми не можемо вимагати від людини високих стандартів, одночасно не забезпечуючи їй гідних умов для професійної діяльності.

Уявіть: ви запрошуєте для своєї дитини педагога, але платите йому стільки, що цього вистачає лише на проїзд і обід. Чи зможе він працювати якісно? Чи не виникне спокуса компенсувати це іншим шляхом?

Сьогодні багато викладачів опиняються саме в такій ситуації. Від них очікують професійності, етики, витримки, високих стандартів та сучасних знань, але не завжди забезпечують належні умови. Коли керівник університету або досвідчений викладач із великим професійним бекграундом і відповідальністю отримує оплату, яка не відповідає складності його праці, це створює ризики для всієї системи.

Тому роль викладача — навчати, формувати цінності й бути прикладом. А роль держави — створити умови, за яких доброчесність буде не подвигом, а нормою.

Чи є корупція сьогодні однією з головних перешкод для якісної освіти та розвитку країни?

Безумовно. Корупція підміняє знання формальністю. Якщо оцінку можна купити, диплом отримати без компетентності, а конкурс пройти не завдяки здібностям, то суспільство отримує фахівців, які не готові до відповідальності.

Але проблема глибша. Це ще й питання мотивації. Коли освітяни не мають гідних умов, система сама провокує подвійні стандарти. Коли чесність не підтримується організаційно, фінансово й культурно, вона стає особистим вибором окремих людей, а не правилом системи.

Для країни, яка бореться за своє майбутнє, це критично. Освіта і наука мають стати справжнім

пріоритетом. Бо лише освічена, культурна, професійна нація здатна відновити державу, відбудувати її інституції та зміцнити культурні основи суспільства.

Які міжнародні практики формування культури доброчесності варто запозичити Україні?

Варто говорити не лише про окремі інструменти — етичні кодекси, прозорі процедури, захист викривачів, незалежне оцінювання чи антикорупційні тренінги. Найважливіше — це підхід, за якого доброчесність стає частиною ідентичності людини, професії та інституції.

У багатьох країнах чесність сприймається не як надзвичайна вимога, а як норма життя. Це пов'язано з культурою поваги: до інших людей, до правил, до держави, до суспільного блага. Там, де є повага, значно важче виправдати приниження іншого через корупційну перевагу.

Україні варто запозичувати саме цю культуру повсякденної доброчесності. Це не лише про символи, традиції чи красиві декларації. Це про щоденну поведінку — повагу до кожного, незалежно від статусу. Саме з цього починається справжня демократія.

Боротьба з корупцією повинна починатися не з покарання, а з виховання цінностей?

Покарання важливе, але воно працює постфактум — тоді, коли порушення вже сталося. Виховання цінностей працює раніше. Воно формує внутрішній бар'єр, який зупиняє людину ще до моменту неправильного рішення.

У здоровій системі людина не бере хабар не лише тому, що боїться відповідальності. Вона не бере хабар тому, що це суперечить її гідності, професійній честі, уявленню про справедливість та відповідальність перед іншими. Найвищий рівень антикорупційної культури — це коли хабар стає неможливим не тільки через заборону, а через внутрішнє небажання людини бути частиною неправди.

У здоровій системі людина не бере хабар не лише тому, що боїться відповідальності. Вона не бере хабар тому, що це суперечить її гідності, професійній честі, уявленню про справедливість та відповідальність перед іншими. Найвищий рівень антикорупційної культури – це коли хабар стає неможливим не тільки через заборону, а через внутрішнє небажання людини бути частиною неправди

Але для цього потрібні дві умови: культура і справедливі правила гри. Цінності не можуть існувати у вакуумі. Вони мають підтримуватися практикою, законами, процедурами, прикладами та реальною повагою до людини.

Чи може освіта стати інструментом формування нового покоління українців, які не даватимуть і не братимуть хабарі?

Так, і це одна з ключових місій освіти. Освіта формує не лише знання, а й світогляд. Вона допомагає людині зрозуміти, ким вона є, які межі для неї неприйнятні, що означає гідність і відповідальність.

На своїх заняттях я бачу, як змінюються студенти. Спочатку вони різні: хтось дуже мотивований, хтось ще шукає себе, хтось ставиться до теми скептично. Але коли ми починаємо говорити відверто, аналізувати реальні ситуації, шукати рішення, обговорювати наслідки — поступово формується інше мислення. І це, мабуть, одна з найбільших педагогічних перемог.

Для мене дуже важливо поводитися гідно з усіма людьми, з якими я спілкуюся. Не має значення, це студент, дитина чи академік. Я не можу змінити весь світ одразу, але тут і зараз я можу відповідати за себе й за ті стандарти, яким навчаю молодь. Саме з цього починається справжня освіта.

Які особисті цінності необхідно формувати у дітей та молоді, щоб вони стали несприйнятливими до корупції?

Передусім — гідність. Людина, яка має внутрішню гідність, не хоче принижувати себе хабарем, залежністю від незаконної домовленості або участю в несправедливості.

Далі — справедливість, відповідальність, чесність, сміливість сказати «ні», повага до правил і повага до інших людей. Це ті цінності, які формують внутрішню стійкість до корупції.

Для мене дуже важливо поводитися гідно з усіма людьми, з якими я спілкуюся. Не має значення, це студент, дитина чи академік. Я не можу змінити весь світ одразу, але тут і зараз можу відповідати за себе й за ті стандарти, яким навчаю молодь.

● ● ● ● ● **Саме з цього починається справжня освіта**



Фотограф: Ірина Шаталова
<https://www.facebook.com/irina.shatalova.7/>

Корупція завжди має людський вимір. Вона когось позбавляє можливості, когось ставить у небезпеку, когось зваблює легким шляхом, а когось може буквально вбити — через неякісне будівництво, погану медицину, фальшиві документи, непрофесійні рішення.

Тому корупція — це однозначне зло. Це моральні злидні й суспільна руйнація. І дітям потрібно пояснювати це не через страх, а через розуміння наслідків для людини, громади і країни.

Якою Ви бачите українську систему освіти через 10-15 років, якщо принципи доброчесності стануть її основою?

Я сподіваюся, що це буде система, якій довіряють. Система, де чесність — це норма, а не виняток. Де викладач є авторитетом, бо він носій інтелекту, культури й професійної гідності нації. Де країна по-справжньому цінує своїх педагогів і науковців, адже саме їхні знання, досвід і здатність формувати

мислення є одним із найцінніших ресурсів держави. Де студент — не пасивний отримувач знань, а вмотивована особистість, яка бачить себе учасником розвитку країни.

- Я бачу освіту, у якій правила зрозумілі, оцінювання справедливе, повага взаємна, а доброчесність є частиною щоденної культури.
- У такій системі не потрібно постійно пояснювати, чому хабар — це зло.
- Це буде очевидно.

І головне — я бачу покоління, яке не сприймає корупцію як неминучість. Покоління, яке обирає чесність не зі страху перед покаранням, а з внутрішнього переконання. Це і є справжня інвестиція в майбутнє України.



Адвокат,
керуючий партнер
АО «Вознюк і Туровський»

Андрій Вознюк

Чому власники великих компаній сьогодні дедалі частіше залучають кримінальних адвокатів ще до появи будь-яких проблем?

«Великий бізнес мислить категоріями управління ризиками (risk management), а не гасіння пожеж», — так міг би відповісти якийсь ШІ. І це була б правильна теза. Хоча в Україні така практика, насправді, все ще не надто поширена, хіба що в справді великих і прогресивних бізнесах. Але, сподіваюсь, скоро до цього прийдуть якщо не всі, то принаймні більшість, і не тільки великих, а й малих і середніх бізнесів. Бо якщо починати свою справу неправильно, то важко стати «великим».

Для простішого розуміння, залучення адвоката ще до появи проблем — це як купівля страхового поліса або встановлення протипожежної системи. Я не кажу, що всім одразу потрібен адвокат із кримінальних справ. Більше того, часто думають, що він не знадобиться ніколи взагалі. Але коли до офісу заходять правоохоронці, шукати контакти захисника в пошуковикі чи серед знайомих вже може бути пізно.

Наявність адвоката «на борту» дозволяє заздалегідь провести аудит безпеки, виявити слабкі місця в структурі, підготувати команду до можливих кризових ситуацій. І, головне, запобігти помилкам, які можуть коштувати значних фінансових втрат, а для когось, можливо, й свободи. Не лякаю, але всі чули, від чого не можна «зарікатись».

Чим успішніший бізнес, тим вищі його кримінально-правові ризики?

На жаль, в українських реаліях це твердження близьке до істини, хоча я особисто не є прихильником популярної тези на кшталт «якщо у вас немає кримінальних справ, то ви не успішні». Бо таких справ краще уникати й діяти на випередження. Однак, наприклад, великі обороти, публічність, участь у державних закупівлях чи отримання грантів — автоматично переносять бізнес під радар правоохоронних органів.

Успішний бізнес — це завжди помітний актив, особливо для правоохоронців, які такі активи шукають. Окрім уваги «держави», зростають і ризики

недобросовісної конкуренції, де кримінальне провадження використовується як інструмент тиску або спроба перерозподілу ринку. Стрімкий ріст компанії часто випереджає розвиток її внутрішньої системи безпеки, що й створює додаткові ризики й вразливі місця, які потребують правового укріплення заздалегідь.

Після гучних кейсів великих українських компаній багато підприємців почали замислюватися: чи може подібна ситуація трапитися зі мною? Наскільки ці побоювання виправдані?

Ці побоювання абсолютно виправдані. Гучні справи останніх років чітко показали: недоторканних немає. Якщо вже під приціл потрапляють лідери ринку з потужними юридичними департаментами, публічною репутацією та міцними, на перший погляд, «зв'язками», то середній чи великий регіональний бізнес є ще більш вразливим. Це змусило підприємців позбутися ілюзії «я нічого не порушую, тому до мене не прийдуть». Сьогодні підставою для кримінальної справи може стати робота з контрагентом, який здався податківцям підозрілим, або ж надто активна позиція власника, висловлювання в соцмережах, будь-яка публічна чи політична діяльність. Особливо, якщо це стосується роботи з бюджетними коштами.

Як власнику бізнесу зрозуміти, що його компанія вже потрапила в зону ризику, навіть якщо ніхто офіційно про це не повідомляє?

Кримінальний процес рідко починається з одразу помітних дій. Проте є кілька чітких «дзвіночків», на які варто звернути увагу.

Перший — це масові запити від правоохоронних органів про надання документів щодо вашої компанії або ваших ключових контрагентів. Другий — податкові перевірки із «пристрастю», результати яких супроводжуються натяками на передачу матеріалів до слідчих органів, або про передачу якихось коштів. Третій — нетипові запити від банківського фінмоніторингу щодо походження коштів чи суті операцій. І четвертий — інформація про те, що вашими колишніми чи теперішніми працівниками цікавилися або викликали на розмову без офіційних повісток. Адже правоохоронці не часто починають свою «діяльність» з відкритих та законних дій до залучення адвоката.





Чи може один невдалий обшук або одна кримінальна справа знищити репутацію компанії, яку будували роками?

Так, якщо до цього не бути готовим інформаційно та юридично. Сам по собі обшук — це одна окрема процесуальна дія, а не вирок і ще не покарання. Але якщо інформація про нього потрапляє в ЗМІ з викривленим акцентом, наприклад, про мільйонні ухилення від податків відомого бренду, а компанія мовчить або панікує — наслідки можуть бути фатальними. Банки можуть заблокувати кредитні лінії, іноземні партнери — призупинити контракти, а клієнти — піти до конкурентів. Репутацію знищує не сам обшук, а параліч компанії після нього. І часто кримінальні провадження саме для цього й розпочинаються. Але до цього можна й потрібно бути готовим.

Чому сьогодні інвестори перед вкладенням коштів дедалі частіше аналізують не лише фінансові показники, а й юридичні та кримінальні ризики бізнесу?

Тому що в Україні чудові фінансові показники можуть перетворитися на нуль за один день, якщо активи чи майно компанії будуть арештовані в межах кримінального провадження.

Інвестори стали прагматичними. Вони роблять глибокий юридичний аудит, який обов'язково включає оцінку кримінальних ризиків. Їм важливо знати наперед, чи не фігурує компанія в кримінальних провадженнях або сумнівних податкових схемах, чи захищена її інтелектуальна власність і чи не прийде завтра новий слідчий з ухвалою на вилучення речей чи документів. І таку перевірку дуже просто здійснити через відкриті джерела, реєстр судових рішень тощо. Багато хто все ще має «старих» знайомих, які можуть здійснити перевірку через закриту поліцейську базу «Армор», де відображаються вручені «підозри» й обвинувальні акти, а видалити звідти таку інформацію дуже не просто.

Які три фрази власник бізнесу ніколи не повинен говорити під час обшуку або допиту?

Перша фраза: «Ми зараз усе вирішимо, давайте домовимось». Це пряма дорога до додаткової статті Кримінального кодексу за пропозицію неправомірної вигоди, адже всі розмови

фіксуються, і ви самі дасте слідству залізобетонний доказ проти себе. Я категорично не рекомендую клієнтам займатись будь-яким вирішенням питань, окрім законного, і сподіваюсь, що колись наше суспільство викоринить таку практику взагалі. Для «заохочення» діяти виключно згідно із законом я завжди запитую: «А що, якщо ви заплатите, а питання не «вирішать»? І де гарантія, що його згодом не відкриють знову?». Простіше кажучи, якщо хочете жити спокійно — дійте відповідно до законодавства.

Друга фраза: «Я не пам'ятаю» або «Я не знаю», якщо це очевидна брехня на прості запитання. Замість цього краще використувати законне право не свідчити проти себе або чітко формулювання, що вам потрібен час для ознайомлення з документами і ви надасте відповідь у присутності свого адвоката. На практиці такі неточні відповіді провокують правоохоронців для подальших дій набагато більше, ніж законна відмова від надання показань на підставі ст. 63 Конституції України. Бо саме законна відмова від показань дає зрозуміти, що у вас, швидше за все, є адвокат, а не ви просто «ухиляєтесь».

Третя фраза: «Підписуй, тут нічого страшного, потім розберемося», яку власники іноді кажуть своїм директорам чи бухгалтерам щодо протоколу обшуку чи допиту. Підписаний без зауважень протокол із вилученими носіями чи документами, які ви навіть не перерахували, — це серйозна процесуальна помилка, яку потім важко виправити.

Що небезпечніше для компанії — сам обшук чи паніка керівництва та працівників?

Однозначно, паніка. Обшук триває кілька годин або день, його процедура прописана в законі, а дії правоохоронців згодом можна оскаржити. А от паніка здатна зупинити бізнес на тижні. Коли працівники від переляку видають паролі від особистих комп'ютерів, напишуть «пояснення» під диктування слідчого, розповідають внутрішні плітки в коридорі оперу, який приїхав на обшук, або ж масово звільняються наступного дня — це завдає значно більшої шкоди, ніж вилучення кількох робочих ноутбуків.

У світі великого бізнесу давно існує поняття crisis management. Чи повинен сьогодні кожен власник компанії мати антикризовий план на випадок обшуків або кримінального провадження?

Теж відповім англійською — так, це абсолютний must-have. Такий план має бути впроваджений на рівні компанії та складатися з трьох ключових елементів.





Залучення адвоката ще до появи проблем — це як купівля страхового поліса або встановлення протипожежної системи

По-перше, юридичний алгоритм — чітка інструкція для охорони та ресепшену про те, як перевірити посвідчення, кому зателефонувати в перші тридцять секунд і як зафіксувати початок відеозапису.

По-друге, технічна безпека, що включає налаштування хмарного зберігання даних, автоматичне розлогінювання з критичних систем у разі екстреної ситуації та шифрування носіїв.

По-третє, PR-стратегія — заздалегідь підготовлені шаблони заяв для преси та визначений спікер компанії, щоб ваша позиція в медіа була єдиною, швидкою та зваженою.

Якщо завтра до офісу прийдуть правоохоронці, чи готові до цього українські компанії?

Більшість — ні. На словах усі розуміють ризики, але на практиці часто панує менталітет «пронесе». Зазвичай підготовка обмежується наявністю телефону якогось знайомого юриста широкого профілю. Коли ж приходить реальний обшук, виявляється, що персонал не знає своїх прав, сервери стоять прямо під столом у бухгалтера, а ключові токени лежать на видному місці. Готовими є лише ті компанії, які регулярно проводять для співробітників тренінги та симуляції обшуків, так звані юридичні стрес-тести.

Чому деякі компанії після обшуків швидко відновлюються, а інші втрачають клієнтів, партнерів та бізнес?

Різниця полягає в наявності плану безперервності бізнесу. Компанії, які швидко відновлюються, мають дублюючі сервери в хмарі, резервну техніку, алгоритми роботи на випадок вилучення основних телефонів і, головне, довіру партнерів, завойовану чесною комунікацією. Вони виходять у публічне поле першими, пояснюють ситуацію і показують, що контроль не втрачено. Слабкі компанії закриваються в собі, зупиняють відвантаження товару через вилучені сервери і створюють інформаційний вакуум, який швидко заповнюється чутками від конкурентів.

Чи можна сьогодні назвати кримінального адвоката таким самим обов'язковим радником для бізнесу, як аудитора чи фінансового директора?

Абсолютно. Більше того, у сучасних реаліях кримінальний адвокат часто виступає головним архітектором безпеки бізнесу. Фінансовий директор рахує гроші, аудитор перевіряє правильність обліку, а кримінальний адвокат, наприклад, оцінює, чи не стануть ці гроші та цей облік підставою для відкриття кримінальної справи. Безпека — це фундамент. Якщо фундамент зруйнується, фінансові показники вже нікого не цікавитимуть.

Наскільки дорого бізнесу обходиться переконання: «У нас усе чесно, тому нам нічого боятися»?

Ця ілюзія — найдорожча на ринку. Вона коштує бізнесу заблокованих рахунків, вилученого товару, втрачених контрактів та сотень тисяч доларів на екстрений юридичний захист. Кримінальний процес в Україні працює так, що статус чесного бізнесу доводиться виборювати вже всередині провадження. Правоохоронна система часто діє за принципом наявності формального приводу. Тож не боятися можна лише тоді, коли ваша чесність підкріплена бездоганними документами, закритими ризиками та сильним адвокатським захистом.

Що б Ви порадили власнику компанії з оборотом у кілька мільйонів доларів, який ніколи не працював із кримінальним адвокатом?

Я б порадив насамперед відкинути упередження, що кримінальний адвокат потрібен тільки правопорушникам. У сучасному бізнесі це такий самий елемент безпеки, як і антивірус на комп'ютері. На практиці я рекомендую зробити три прості кроки.

Спочатку провести аудит: запросити адвоката для швидкого стрес-тесту вашої корпоративної структури, контрагентів та документообігу, щоб виявити приховані вразливості. Потім організувати інструктаж: провести базовий тренінг для топ-менеджменту, бухгалтерії та охорони (якщо така є) щодо правил поведінки при перевірках. І наостанок: підписати договір про правничу допомогу на системний абонентський захист, що гарантує виїзд адвоката за першим дзвінком у режимі 24/7.

Чи змінилося ставлення українського бізнесу до кримінальних ризиків після війни і чи став бізнес більш зрілим у питаннях захисту?

Ставлення трансформувалося, однак, як на мене, не суттєво. Війна, безумовно, навчила бізнес виживати в умовах тотальної невизначеності, тому стійкість поступово стає головним трендом. Принаймні, є певні позитивні тенденції в цьому напрямку.

Підприємці стали значно зрілішими: прийшло розуміння, що внутрішні ресурси держави обмежені, податковий тиск зростатиме, а отже — увага до бізнесу буде прискіпливішою. Бізнес почав активно об'єднуватися у спілки, голосніше говорити про тиск у публічному просторі та системно інвестувати в юридичну безпеку.

Та остаточна зрілість настане тоді, коли правовий захист перестане бути витратною частиною, а стане стратегічною інвестицією у майбутнє і сприятиме подальшому розвитку. В будь-якому разі, важливість надійного правового захисту усвідомили ті, хто працює в оборонній або наближеній до неї сфері. Тому така тенденція, безумовно, буде зростати. Закликаю бізнес бути на цій хвилі.

Викладачка математики,
модель і блогерка,
яка руйнує стереотипи
про те, що краса
та інтелект існують
окремо

Ірина Ротар

Модель, яка любить математику, — цікаве поєднання. Як ці два світи співіснують у Вас?

Математика навчила мене мислити глибоко, а моделінг — впевнено проявлятися. Саме такі різні форми самовираження і створюють мою багатогранність. Справжня гармонія починається тоді, коли не обираєш щось одне, а дозволяєш собі бути різною.

Чому саме математика?

Математика подобається мені своєю зрозумілістю. Отримані знання дозволяють швидко знаходити рішення — як у складних математичних виразах, так і у життєвих ситуаціях, коли здається, що виходу немає. Математика вчить не боятися складних задач, а шукати рішення. І цей принцип я перенесла у власне життя.

У сучасному світі жінку часто змушують обирати — розум або краса. Ви з цим погоджуєтесь?

Для мене краса і розум ніколи не були протилежностями, ці якості прекрасно переплітаються. Вважаю, що жінка нового покоління може бути і красивою, і розумною, і амбітною одночасно.

- Чим більше ми дозволяємо
- собі бути собою, розкривати в собі
- багатогранність, тим менше місця
- залишається для стереотипів.

Чи правда, що математика вчить мислити про життя та бізнес інакше?

Так. Вона навчила мене бачити причинно-наслідкові зв'язки та розуміти, що великі результати складаються з маленьких щоденних дій. У житті, як і в математиці, випадкових перемог майже не буває. Завдяки математичному мисленню можливо більш точно аналізувати дії для планування, стратегії та прогнозування результатів, які необхідно отримати.

Наскільки сьогодні освіта реально впливає на успіх?

Світ не стоїть на місці, тому знання потребують постійного оновлення. Освіта дає лише фундамент,

а успіх залежить від того, що людина робить із цими знаннями. Для мене диплом — це не статус, а доказ того, що ти вмієш працювати над собою і не зупинятися в розвитку.

Що б Ви порадили молодим дівчатам, які бояться проявляти свій інтелект?

Не приховуйте свої сильні сторони. Дозволяйте собі виходити за загальноприйняті рамки. Де відчувається страх — там і є розвиток, і там буде підтримка сильних людей. А ті, кого лякає ваш розум, навряд чи зможуть оцінити вашу справжню цінність. Бути собою — завжди вигідніше, ніж відповідати чужим очікуванням.

Які Ваші найбільші професійні амбіції?

Я хочу створити власний бренд, який буде асоціюватися не лише з красою, а і з інтелектом та розвитком. Проект, цінний для людей, особливо для жінок. Мені важливо надихати власним прикладом і залишити після себе більше, ніж просто гарну картинку.

Ви більше схильні до стабільності чи ризику?

Я за усвідомлений ризик. Колись я залишила стабільну роботу в ліцеї, щоб обрати шлях, який принесе мені розвиток і, головне, задоволення. Це було одним із найкращих рішень у моєму житті.

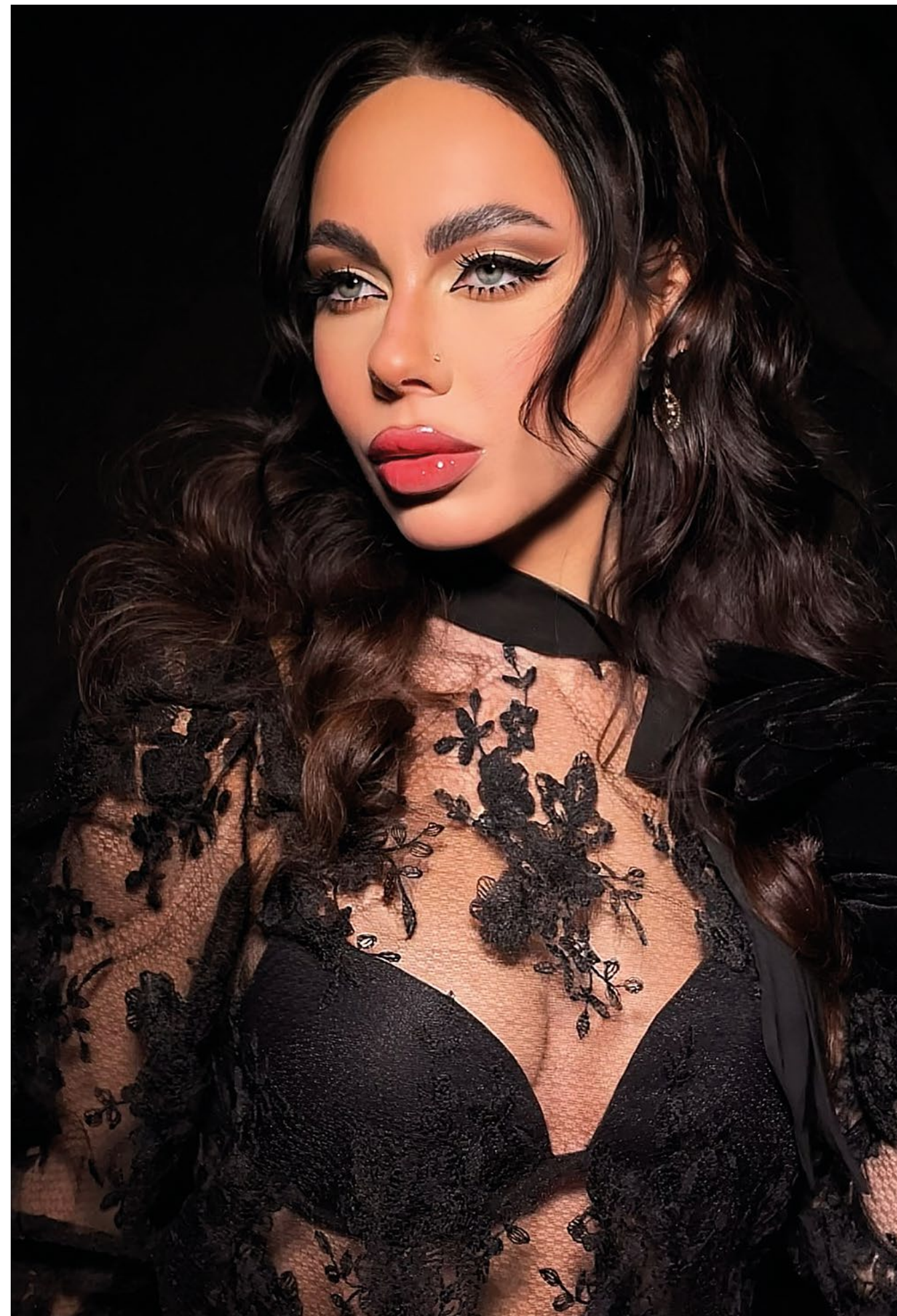
Чи можна сьогодні бути просто красивою — і бути успішною?

Краса може привернути увагу, але утримати цю увагу допомагає особистість.

- Сьогодні все більше цінується зміст,
- енергія, характер та експертність.
- Зовнішність відкриває двері,
- а розумний внутрішній світ
- допомагає будувати майбутнє.

Ви сприймаєте себе як бренд?

Так. Але для мене бренд — це не логотип чи сторінка в соцмережах. Це репутація особистості, цінний відгук на те, що люди відчувають після спілкування.



Люди бачать результат, але рідко знають
про тернистий шлях, який до нього привів



Якою є ціна красивої картинки?

За красивими фотографіями часто стоять роки роботи над собою, дисципліна, сумніви, падіння та нові спроби. Люди бачать результат, але рідко знають про тернистий шлях, який до нього привів.

Чи стикались Ви з моментами, коли Вас недооцінювали через зовнішність?

Так, неодноразово. Але замість того, щоб сперечатися, я дозволяла своїм результатам говорити за мене. З часом здобуті результати працюють набагато переконливіше, ніж будь-які слова.

Гроші для Вас — це свобода, статус чи інструмент реалізації?

Для мене гроші — це, насамперед, інструмент. Вони дають свободу вибору, можливість розвиватися, навчатися та реалізовувати свої ідеї. Самі по собі гроші не є метою, але вони допомагають втілювати мрії у реальність.

Якою має бути сучасна успішна жінка?

Насамперед — собою, без намагання відповідати чужим стандартам. Чесно будувати власне життя. Справжній успіх починається там, де є внутрішня гармонія, самоцінність, не лише зовнішні досягнення.

Що порадите дівчатам, які хочуть реалізуватися і в кар'єрі, і в особистому житті?

- Дозвольте собі обирати
- саме себе, без чийось
- уявлень та очікувань.
- Не втрачайте свої мрії.

Поважайте свою індивідуальність. Коли дівчина знає свою цінність, довіряє собі та продовжує розвиватися — вона здатна побудувати і успішну кар'єру, і щасливе особисте життя. Саме любов до себе стає точкою росту для всього іншого.



Володимир Авдєєнко

Бізнес у війні: чи реально сьогодні в Україні будувати, а не просто виживати? Який mindset має бути у підприємця, щоб не зламатися під тиском обставин?

Запровадження воєнного стану в Україні призвело до трансформації умов ведення бізнесу. Бізнес-середовище стало значно більш ризиковим через руйнування логістичних маршрутів, скорочення ринків збуту, міграцію кадрів та зростання операційної невизначеності.

Мабуть, найбільш постійним викликом для бізнесу в Україні є мінлива правова ситуація. Уряд часто оновлює закони та нормативні акти у відповідь на зміну військової та економічної ситуації. Бізнес в Україні повинен уважно стежити за новими постановами Національного банку, змінами до податкового законодавства, рішеннями уряду.

Наприклад, у лютому 2025 року було ухвалено Закон № 4196-IX, яким Господарський кодекс України скасовано та встановлено його втрату чинності вже 28 серпня 2025 року. Такі масштабні реформи вимагають від підприємців постійної адаптації.

З іншого боку, складні податкові правила постійно змінюються: на початку війни було введено мораторій на податкові перевірки, а до 2025 року він практично зник для майже всіх платників. Також законодавці впроваджують багато «тимчасових» норм, які швидко втрачають силу. Прикладом є звільнення від оподаткування нерухомості в зонах бойових дій, що діяло лише на період воєнного стану. Перераховані випадки ілюструють, як нестабільність законодавства створює невизначеність для бізнесу.

- Існують ситуації, коли законодавці встановлюють правила, які не враховують реальних потреб підприємств. З одного боку, деякі галузі отримують надмірні преференції, а з іншого — більшість бізнесу не знаходить необхідної підтримки.

До прикладу, державні пільги зосереджені на вузькому колі кампаній. Учасникам індустріальних парків та «клубу білого бізнесу» надано спеціальні податкові пільги, що фактично створює «нерівні правила гри» для інших підприємств. Натомість типовий середній бізнес стикається з надмірним регулюванням. Зокрема, Система моніторингу відповідності податкових накладних критеріям оцінки ризиків під час воєнного часу викликала критику через блокування податкових накладних без підстав, що призводить до затримок і додаткових перевірок підприємств.

Такі приклади свідчать про розрив між формальними нормами та потребами реальних бізнес-процесів в Україні. Підприємницька діяльність потребує передбачуваного правового середовища, де правила гри змінюються рідко та прозоро. Наразі бізнес стикається із постійною зміною законодавства, що створює високу турбулентність та ризики. Одна з реакцій влади — введення мораторію на перевірки і втручання в діяльність бізнесу, про що Президент України зазначив: «Бізнес потребує передбачуваності, і це буде».

Одночасно держава активно впроваджує механізми підтримки: від податкових змін — до спрощення адміністративних процедур і посилення цифровізації.

На сайті Верховної Ради України 13 травня 2026 року оприлюднено проєкт Закону України №15239 «Про внесення змін до Закону України «Про економічну стійкість під час війни», який передбачає наступні ключові зміни:

- захист від податкових змін — встановлюється обов'язковий перехідний період не менше шести місяців для будь-яких нових податкових змін, аби бізнес міг адаптуватися до нових правил;
- «економічне бронювання» — пропонуються три легальні опції для військовозобов'язаних (заброньованих) працівників: працевлаштування на об'єкті критичної інфраструктури, служба в резерві або здійснення цільових грошових внесків на оборону;
- заборона тиску — створення гарантій для бізнесу щодо недопущення необґрунтованого силового втручання та погіршення умов ведення підприємницької діяльності.



- Ведення бізнесу в Україні під час війни, безперечно, є складним завданням.
- Воєнний стан запровадив безпрецедентний контроль над фінансами та трудовими ресурсами, а також безпрецедентну підтримку у вигляді податкових пільг і спеціальних режимів.

Компанії, які розуміють ці зміни та адаптуються до них, використовуючи такі пільги як Diia.City, отримуючи статус критично важливого підприємства, якщо вони на нього претендують, і неухильно дотримуючись правил, що змінюються, — змогли не тільки вижити, але в деяких випадках навіть процвітати.

Ситуація продовжує змінюватися. І ключовими факторами є стійкість та знання. В умовах війни спритність та обізнаність важливі для будь-якого підприємства, що працює в Україні. Послання уряду інвесторам є чітким: ми зробимо все можливе, щоб захистити країну, а також все можливе, щоб економіка залишалася відкритою для бізнесу.

З позитивного боку, досвід роботи в екстремальних умовах підштовхує Україну до модернізації державних послуг (наприклад, цифрових процесів подання заявок на отримання статусу й подання документів) та створення надійних систем підтримки інвесторів. Міжнародна допомога та перспективи можливого вступу до ЄС також сприяють приведенню законодавства відповідно до світових стандартів, що може вплинути на майбутні регуляторні акти.

Щоб підприємець не зламався в умовах війни, його mindset має базуватися на екстремальній адаптивності та прийнятті невизначеності. У будь-якій кризі важливо не панікувати, а максимально чесно оцінити ситуацію, зрозуміти, який реальний фінансовий стан компанії та які є ризики. Сформулювати чітку стратегію дій, дотримуватись дисципліни в її реалізації, заручитись підтримкою команди і рухатись далі. Як кажуть, keep calm and call your lawyer.

Високі податки, перевірки, мобілізація працівників — чи не занадто високу ціну зараз платить бізнес за те, щоб просто існувати? Держава сьогодні більше підтримує бізнес чи створює додаткові труднощі?

Законодавча база воєнного часу, зокрема закони про воєнний стан, податкові та трудові зміни, а також численні підзаконні акти Кабінету Міністрів і військових адміністрацій, формують динамічне, але часто непередбачуване середовище для бізнесу. Попри це, держава впровадила низку важливих механізмів підтримки: спрощені податкові режими, кредитні програми, гранти для малого бізнесу, цифровізацію послуг через «Дія.Бізнес».

Мобілізація працівників підприємств проводиться відповідно до Закону «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію». Зокрема, стаття 24 цього Закону передбачає, що бронювання військовозобов'язаних, які перебувають у запасі, здійснюється в мирний і воєнний час з метою забезпечення функціонування держави та підприємств в особливий період.

Отже, за рішенням державних або місцевих органів влади певні підприємства можуть отримати право відтермінувати призов частини своїх працівників. Відповідні підстави та процедури бронювання регулюються рішеннями Кабінету Міністрів та наказами Мінекономіки.

Постановою КМУ від 27.01.2023 № 76 затверджено Порядок бронювання військовозобов'язаних підприємств. Система бронювання уніфікована — підприємство, якому погоджено статус «критично важливого», подає заявку через державний портал «Дія». Міністерство економіки формує та веде Єдиний перелік критично важливих підприємств та організовує бронювання їх працівників шляхом електронних списків. За загальними правилами, максимум 50% працівників критичного підприємства можна було резервувати від мобілізації.

Проте у 2025 році Кабінет міністрів ухвалив зміни до Порядку бронювання військовозобов'язаних, що розширюють можливості збереження 100% працівників для підприємств, які забезпечують обороноздатність країни під час воєнного стану. Зокрема, постановою КМУ від 21.10.2025 дозволено бронювати «усіх військовозобов'язаних працівників критично важливих підприємств», які діють у зонах бойових дій або тимчасово окупованих територіях. Залишаються незмінними формальні вимоги: підприємство має бути офіційно визнане критично важливим, подавати заявки через «Дію» та самостійно формувати списки працівників для бронювання. Під час війни українське законодавство закріплює мобілізаційні вимоги на підприємства (подача відомостей про військовозобов'язаних, сприяння відправці мобілізованих), але водночас надає державі інструменти бронювання частини працівників на критичних підприємствах (особливо в ОПК, ЖКГ, енергетиці тощо), що регулюється законами та постановами.

Податкова політика була одним з головних інструментів підтримки економіки у воєнний час, що призвело до кількох важливих змін. У той час як деякі податки були збільшені для збору коштів на оборону, інші були зменшені або скасовані для заохочення бізнес-активності.

Стандартна ставка податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) в Україні залишається на рівні 18%, але військовий збір для фізичних осіб було збільшено з 1,5% до 5%. Як наслідок, працівники тепер сплачують ефективну ставку податку на заробітну плату в розмірі 23% (18% ПДФО + 5% військового збору). Підвищення військового збору є тимчасовим заходом, спрямованим на збільшення фінансування оборони.

Компанії, які розуміють ці зміни та адаптуються до них, використовуючи такі пільги як Diia.City, отримуючи статус критично важливого підприємства, якщо вони на нього претендують, і неухильно дотримуючись правил, що змінюються, — змогли не тільки вижити, але в деяких випадках навіть процвітати

Базова ставка податку на прибуток підприємств (ППП) залишається незмінною і становить 18% від прибутку. Однак банки оподатковуються за вищою ставкою — 50%, а деякі постачальники фінансових послуг платять 25%. Відповідно до прийнятого давно спрощеного податкового режиму для малого бізнесу, компанії можуть сплачувати або 3% від доходу (якщо вони також зареєстровані як платники ПДВ), або 5% (якщо вони не зареєстровані як платники ПДВ) замість стандартного податку на прибуток.

Як захід допомоги в умовах війни в 2022—2023 роках уряд запровадив спеціальний податок на оборот у розмірі 2 % для підприємств, що відповідають певним критеріям. Ця наднизька ставка була тимчасовою і мала на меті полегшити податковий тягар у найскладніший період. Нині вона скасована. Іншим коригуванням на воєнний час було запровадження 1% «військового» податку з обороту для певних видів бізнесу на спрощеній системі, що є додатковим внеском у воєнні потреби.

Стандартна ставка ПДВ залишається на рівні 20% на більшість товарів і послуг. Для забезпечення критично важливих потреб Україна звільнила від застосування сплати 20% ПДВ на певні імпортовані товари, зокрема, обладнання, яке вважається необхідним для енергетичного та оборонного секторів. Товари та обладнання, призначені для Збройних Сил, також можуть імпортуватися без ПДВ. Звільнення від сплати ПДВ допомагає знизити вартість імпорту генераторів, військового спорядження та інших товарів першої необхідності під час війни.

Більшість інших податкових зобов'язань залишаються в основному такими ж, як і в довоєнному законодавстві. Внески роботодавців на соціальне страхування становлять 22% від валової заробітної плати (з обмеженням базової суми внеску), як і раніше. Митні збори на імпортовані товари залишаються чинними (зазвичай становлять 5-10% на багато товарів, хоча гуманітарна допомога може бути звільнена від них). Акцизний податок, як і раніше, застосовується до пального, алкоголю, тютюну та транспортних засобів (розраховується на основі митної вартості плюс мито на імпорт). Місцеві органи влади стягують з власників нерухомості податок

на нерухомість у розмірі до 1,5% мінімальної заробітної плати за квадратний метр (приблизно \$3/м²) (це стосується власників квартир площею понад 60 м² та будинків понад 120 м², інших видів житлової нерухомості, зокрема їхніх часток, площею понад 180 м²). Місцевий транспортний податок поширюється на легкові автомобілі вартістю понад 71 000 доларів США і з терміном експлуатації менше п'яти років. Земельний податок, як і раніше, нараховується на основі кадастрової вартості та місця розташування. Жоден із цих податків не зазнав значних змін через війну, але вони залишаються важливими для бізнесу, що працює в Україні.

Оподаткування у воєнний час в Україні передбачає поєднання підвищених внесків на оборону (наприклад, 5% військового збору) і цільових заходів для підтримки бізнесу (наприклад, тимчасове зниження податку на оборот і звільнення від сплати ПДВ).

Однією з найбільш інноваційних розробок є Дія.City — спеціальний правовий та податковий режим, запущений у 2022 році для стимулювання зростання українського ІТ-сектора. Незважаючи на війну (а точніше, саме через неї), Україна продовжує сприяти розвитку ІТ та високотехнологічних секторів за допомогою цієї програми. Дія.City пропонує ІТ-компаніям і технологічним стартапам сприятливе податкове та регуляторне середовище, гарантоване законом на 25 років.

Переваги Дія.City: компанії сплачують значно нижчий податок на доходи фізичних осіб. Працівники і підрядники сплачують лише 5% ПДФО (порівняно зі стандартними 18%), плюс стандартний військовий збір (5%), що фактично вдвічі зменшує ставку персональних податків (10% порівняно з 23%). Крім того, внески на соціальне страхування різко скорочуються: роботодавці сплачують 22% внеску на соціальне страхування лише з мінімальної заробітної плати (приблизно 40 доларів США на місяць на працівника), а не 22% від повної заробітної плати.

Додатковою перевагою у воєнний час є те, що компанії Дія.City автоматично отримують право бути віднесеними до підприємств критичної інфраструктури. Цей статус дозволяє їм претендувати

ти на звільнення від військового призову для 50% своїх працівників. На практиці, ІТ-компанії Дія.City змогли «забронювати» ключовий персонал, щоб їх не призивали на військову службу, забезпечуючи безперервність бізнесу. Звільнені від призову працівники також можуть отримати дозвіл на міжнародні ділові поїздки — привілей для чоловіків призовного віку у воєнний час.

Водночас невирішеними лишаються деякі недоліки податкової системи в Україні. Доречним може бути перегляд верхнього порогу доходу для суб'єктів господарювання, які є платниками єдиного податку третьої групи, адже курс гривні постійно змінюється. Великий розрив існує також у розмірах оподаткування між платниками єдиного податку та платниками ПДВ. Цей розрив стримує розвиток та масштабування підприємств, оскільки підприємства у процесі росту, аби не ставати платниками ПДВ, також вдаються до різних способів «оптимізації податків». Зокрема, шляхом реєстрації багатьох ФОПів, що нібито володіють частинами компанії.

У березні 2025 року Державна податкова служба України (ДПС) розкрила схему ухилення від сплати податків, до якої вдалися відомі мережі електроніки — «Ябло» та Yabluka. ДПС виявила факти штучного поділу продажів у мережах «Ябло» та Yabluka, що призвело до ухилення від сплати ПДВ на суму понад 286 мільйонів гривень. Для реалізації цієї схеми компанії залучали до 300 пов'язаних фізичних осіб-підприємців, що працювали на спрощеній системі оподаткування.

Що зараз найбільше «ламає» український бізнес? Які ризики власники найчастіше недооцінюють у воєнний час?

Війна вплинула практично на всі сфери життя в Україні. Представникам усіх бізнесів довелося адаптуватися до актуальних випробувань, серед яких трудові відносини, оцінка працівників та забезпечення ефективного функціонування підприємств. Законодавець намагається полегшити життя українського бізнесу — і подекуди це вдається.

Український бізнес вже кілька років працює в стані надзвичайної невизначеності. У 2026 році економічна ситуація залишатиметься напруженою. Ключовий ризик — втрата клієнтів і зменшення доходів. Зниження купівельної спроможності населення та нестача ресурсів у партнерів обмежує зростання бізнесу.

Інфляція залишається однією з найбільших загроз. Вартість енергоносіїв, сировини та логістичних послуг зростає, змушуючи компанії підвищувати ціни, що зменшує конкурентоспроможність. До цього додаються валютні коливання, які особливо гостро відчувають імпортери та експортери. Вважається, що ці виклики будуть ключовими 2026 року.

Ще одна пастка — регуляторні ризики. Воєнний час змушує уряд змінювати законодавство у форсованому режимі. Бізнесу важко стежити за постійними нововведеннями, що стосуються

податків, ліцензування чи трудового законодавства, що значно ускладнює планування.

Ринок праці переживає кризу через мобілізацію та міграцію фахівців за кордон. Ці два фактори є ключовими кадровими викликами для більшості компаній, що відчувають серйозний тиск на кадровий ресурс. Найболючіше це відчувають галузі, що залежать від висококваліфікованих фахівців: ІТ, фінанси, інженерія. Власникам бізнесів, у штаті яких є чоловіки, складно спрогнозувати подальшу діяльність бізнесу, що пов'язано з можливістю мобілізації цих працівників. Військовозобов'язані працівники можуть бути вилучені з роботи у будь-який момент, що може важко вдарити по виробничих процесах.

Законодавець розробив декілька механізмів бронювання працівників підприємств, аби полегшити цю проблему. Проте квота становить лише 50% від військовозобов'язаних працівників (за виключення певних стратегічно важливих галузей), та й далеко не всі компанії можуть претендувати на бронювання. Більше того, ФОПи взагалі виключені з даного процесу.

Зрештою, дуже багато зусиль і ресурсів потребує налагодження доволі складної системи військового обліку на підприємствах, звітності, взаємодії із ТЦК та СП тощо.

Актуальним та доволі критичним на сьогоднішній день наслідком війни в Україні є тотальна нестача кваліфікованих кадрів. З цією проблемою стикаються практично всі власники бізнесів. Нині чимала частка чоловічого населення України мобілізована, а багато жінок виїхали за межі України і повертатися поки не планують. Унаслідок цього власники бізнесів нерідко змушені приділяти значні зусилля пошуку персоналу. З огляду на практику, це потребує більше ресурсів, ніж до війни.

Крім того, в умовах війни та постійних обстрілів території України головним ризиком є безпека працівників підприємств. Таким чином, на плечі власника бізнесу покладається непросте місія по збереженню життя і здоров'я працівників. Керівник повинен вчинити всі необхідні дії, що є важливими для безпеки працівників із пріоритетом захисту від ракетних та бомбових ударів, обстрілів дронами тощо.

Звісно, варто також брати до уваги специфіку самого бізнесу, виробництва та інших особливостей роботи, а також близькості до зон бойових дій. Менше з тим, обов'язковим атрибутом будь-якого сучасного підприємства є наявність розташованого поруч та якісно обладнаного укриття. Крім того, з кожним працівником має бути проведена роз'яснювальна робота із наданням правильно розробленої і зрозумілої інструкції про його дії під час повітряної тривоги.

Бізнесам важливо адаптуватися до нових викликів, адже це умова їх виживання. Зниження продуктивності працівників, викликане психологічним тиском і втомою стає ще однією проблемою.



Бізнес змушений інвестувати в програми психологічної підтримки, мотивацію та адаптацію умов праці, щоб утримати персонал.

Якщо завтра до компанії приходять з обшуком – що робити власнику бізнесу? Які перші дії можуть врятувати ситуацію, а які – навпаки, все погіршити?

Зараз багато перевірок українських компаній — обшуки, звинувачення в ухиленні від сплати податків і державній зраді. Бізнес має бути готовий до будь-якого розвитку подій. Зміни в законодавстві періоду воєнного стану важливі, але й несуть більші складнощі для українського бізнесу, адже підозру компанія може отримати навіть при сумлінному дотриманні законів.

Кримінально-правові ризики не означають, що не потрібно вести господарську діяльність. Варто передбачити можливі ризики, підготувати юридичну подушку безпеки. І не тільки проводити аудит своєї діяльності, а й перевіряти постачальників, партнерів та контрагентів. Єдиної стратегії захисту в кримінальному провадженні не існує. У кожній компанії своя ситуація, але є загальні тенденції.

Обшук в компанії — це завжди екстремальна ситуація, оскільки він, як правило, починається неочікувано, хоча інколи й прогнозовано. Однак в будь-якому випадку потребує чіткого, послідовного внутрішнього плану і алгоритму дій персоналу, від самого початку цієї слідчої дії і до її завершення.

Кожен працівник компанії повинен завчасно бути ознайомлений із цим алгоритмом для забезпечення дотримання своїх прав і законних інтересів як учасників обшуку. Найчастіше рекомендується проведення в компанії навчань персоналу у форматі фахового інструктажу або симуляції обшуку із залученням практикуючих адвокатів у галузі кримінального права та процесу.

За загальним правилом, проведення обшуку здійснюється на виконання ухвали слідчого судді. Однак останнім часом широкого застосування набула практика проведення так званого невідкладного обшуку — у випадках, пов'язаних із порятунком життя, майна чи безпосереднім переслідуванням осіб, підозрюваних у вчиненні кримінального правопорушення.

На жаль, протягом останніх років стали «нормою» випадки проведення правоохоронцями безпідставних невідкладних обшуків, без ухвали слідчого судді. Як наслідок, допускаються численні зловживання при вилученні майна, зокрема комп'ютерної техніки і документів фінансово-господарської діяльності, що спричиняє грубе порушення права власності з «перспективою» довготривалого неповернення вилученого, внаслідок чого паралізується звична господарська діяльність підприємства та заподіюються істотні матеріальні збитки.





Коли правоохоронці, незважаючи на очевидні невідповідності фактичних даних і змісту рішення суду, намагаються у будь-який спосіб провести обшук та потрапити до офісних, виробничих приміщень та робочих місць працівників або до кабінетів службових осіб компанії, працівники компанії, не зволікаючи, мають звернутися з усною заявою під відеофіксацію та вимагати негайного припинення слідчої дії з послідовним роз'ясненням суттєвих розбіжностей.

У разі продовження протиправних дій з боку правоохоронців щодо спроб незаконного проникнення до офісних приміщень компанії відповідальній особі слід негайно викликати поліцію з метою фіксації зазначеного правопорушення.

Водночас необхідно уникати фізичного, силового блокування доступу до приміщень, оскільки такі дії навряд чи унеможливають проведення обшуку, натомість створюють ризики притягнення працівників до відповідальності за перешкоджання діям працівників правоохоронного органу під час виконання ними службових обов'язків. Основне завдання персоналу — не піддаватись на можливі провокації з боку правоохоронців, зберігати спокій і максимально чітко та обґрунтовано фіксувати всі процесуальні порушення для їх використання в подальшому з метою захисту законних інтересів компанії.

У разі, якщо під час обшуку або відразу після його завершення правоохоронці намагаються отримати показання у працівників шляхом проведення допиту з оформленням відповідного протоколу, слід пам'ятати, що працівники, незалежно від процесуального статусу свідка чи підозрюваного, мають право на правничу допомогу адвоката і право не надавати жодних показань відносно себе на підставі ст. 63 Конституції України. Процесуальна процедура виклику особи для участі в проведенні допиту в кримінальному провадженні має здійснюватися шляхом вручення слідчим або прокурором письмового повідомлення про виклик за три дні до його проведення.

Також персоналу варто бути пильними та уважними під час проведення обшуку і слідкувати за тим, щоб правоохоронці не залишались наодинці в приміщеннях у той час, коли в одному приміщенні проводять обшук з відеофіксацією за участю слідчого, понятих, представника компанії, адвоката, а в цей же час оперативники самостійно та безперешкодно проникають та проводять огляд інших приміщень компанії, включаючи технічні, підсобні кабінети. Вказані дії несуть ризик виявлення правоохоронцями ними ж принесених із собою речей та документів з метою подальшого їх вилучення і використання як доказів нібито причетності компанії до протиправної діяльності.

Загальні рекомендації щодо обшуку, яких слід дотримуватися:

- не перешкоджати, але і не мовчати про порушення;
- діяти виключно через адвоката;
- фіксувати все у протоколі;
- готуватися заздалегідь, а не після того, як пролунає дзвінок у двері о шостій ранку.

Аби підготуватися до можливих неприємностей заздалегідь, варто мати угоду з адвокатом, який зможе оперативно прибути у разі обшуку, навіть вночі або у вихідний день. Так само доцільно оцінити, які документи, носії інформації чи корпоративні матеріали зберігаються в офісі чи вдома, за можливості мінімізувати зберігання ділових документів за місцем проживання.

Наскільки сьогодні бізнес реально захищений від силового тиску? Чи досі живе страх: чим успішніший бізнес — тим більша увага?

Бізнес в Україні зазнає тиску з двох сторін одночасно: зовнішня агресія руйнує ринки та логістику, а всередині країни правоохоронні органи генерують системні ризики для підприємців. За даними Ради бізнес-омбудсмена, у 2025 році скарги на дії правоохоронців склали 16% від усіх звернень бізнесу — це друга за частотою категорія після податкових питань.

У 2025 році Бюро економічної безпеки (БЕБ), наймолодший орган досудового слідства, очолив рейтинг скарг з результатом 37 звернень. Підслідність БЕБ — економічні злочини: ухилення від сплати податків у великих розмірах, порушення правил акцизів, контрабанда підакцизних товарів, розтрата майна. Саме ця специфіка робить БЕБ найбільш релевантним ризиком для середнього і великого бізнесу.

Водночас структурні слабкості знижують реальний потенціал тиску. Із максимально можливих 4 000 посад слідчого органу заповнено менше половини, зарплати детективів на третину нижчі, ніж у Національного антикорупційного бюро та Державного бюро розслідувань, через заниження розрахункового прожиткового мінімуму.

Державне бюро розслідувань (ДБР) створене для розслідування службових злочинів посадових осіб — включно з працівниками правоохоронних органів. Підслідність ДБР охоплює членів Кабміну, керівників центральних органів влади, суддів, нардепів — і всіх, хто не підпадає під юрисдикцію Національного антикорупційного бюро.

Практично ДБР перетворилось на ще один антикорупційний орган середнього рівня. У 2025 році Бюро оголосило підозри 21 513 особам, затримало 2 017, скерувало до суду справи 7 901 фігуранта. Основна маса — працівники правоохоронних органів (1 496 справ), митники, податківці.

Головна проблема для бізнесу від ДБР — практика невідкладних обшуків без ухвали слідчого судді. КПК допускає цей інструмент у виняткових випадках, але на практиці він стає стандартом, що легалізується постфактум.

Національне антикорупційне бюро (НАБУ) — найбільш публічний і найбільш незалежний орган досудового слідства. Підслідність НАБУ — корупційні злочини (ст. 191, 210, 368 ККУ) за умови, що суб'єкт є високопосадовцем, а збитки перевищують 5 млн грн. Унікальність — власний прокурорський супровід (САП) і спеціалізований суд (ВАКС).

Для більшості підприємців НАБУ не є прямим ризиком: підслідність обмежена колом держслужбовців вищого рівня. Але бізнес, що взаємодіє з держсектором (держзакупівлі, концесії, держпідприємства), потрапляє в зону уваги НАБУ як потенційний учасник корупційних схем.

Ключовий непрямий ризик — слідча та судова практика НАБУ/САП/ВАКС формує стандарти доказування і процесуальні підходи, які впливають на всю систему кримінального судочинства.

Головний слідчий підрозділ (ГСУ) Національної поліції — найбільший орган досудового слідства за кількістю слідчих і проваджень. На початок 2025 року в провадженні слідчих поліції перебувало понад 1,3 мільйона кримінальних справ — більше, ніж у всіх інших органів разом. Підслідність поліції охоплює найширший спектр злочинів, включаючи значну частину «економічних». Вертикальна структура підпорядкування (МВС → Голова поліції → ГСУ) забезпечує стабільність і масштаб, але одночасно знижує прозорість.

З точки зору ризику для бізнесу ГСУ поліції має найбільший потенціал впливу: географічне покриття по всій країні, найбільший кадровий ресурс, підслідність, що охоплює практично будь-який бізнес будь-якої галузі.

Служба безпеки України (СБУ) в умовах повномасштабної війни посилила свою роль до рівня однієї з ключових інституцій виживання держави. Одночасно розширились і її повноваження у сферах, що безпосередньо стосуються бізнесу. Підслідність СБУ охоплює не лише нацбезпеку і тероризм, а й контрабанду, злочини у сфері держтаємниці, захист критичної інфраструктури, колабораційну діяльність у формі підприємництва, фінансування тероризму. Це нетипово для спецслужб європейського зразка і створює широку зону перетину з господарською діяльністю бізнесу.

Реформа СБУ обговорюється з 2021 року. Стратегія розвитку СБУ на 2025—2030 роки, затверджена наказом Голови СБУ від 21.04.2025 №157, передбачає трансформацію в єдиний контррозвідувальний орган за зразком британської MI-5. Але до завершення реформи широкі повноваження СБУ залишаються актуальним ризиком.

Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) не є органом до-



судового слідства, але з 2022 року стали окремим і значущим джерелом тиску на бізнес. Штрафи на керівників підприємств, перевірки військового обліку, тиск на заброньованих працівників — окрема і дуже практична проблема для більшості компаній.

Незалежно від того, який орган тисне на ваш бізнес, ефективний захист будується на таких принципах:

- превентивна документація. більшість зловживань стають можливими через прогалини у внутрішній документації підприємства. Актуальні накази, договори, звітність і первинні документи - це не бюрократія, а захисний бар'єр;
- розуміння меж повноважень кожного органу. Поліція не може робити те, що може СБУ. ДБР не може робити те, що може НАБУ. ТЦК не може зупинити роботу підприємства. Знання цих меж дозволяє вибудовувати лінію захисту;
- своєчасне залучення професійного адвоката. Процесуальні строки оскарження дій та/або бездіяльності — від 3 до 30 днів. Зволікання з правни-чою допомогою бізнесу коштує дорожче, ніж дого-вір з адвокатом.

В Україні працюють інструменти, які допомагають компаніям відстоювати свої права, проте діють вони вибірково:

1. Рада бізнес-омбудсмена (РБО) — ефективний інструмент досудового врегулювання. Офіс роз-глядає скарги на дії податкової, поліції, митниці та допомагає повернути заарештоване майно чи роз-блокувати податкові накладні.
2. Бізнес-асоціації (наприклад, Європейська Бізнес Асоціація чи Спілка українських підприєм-ців) — діють як колективний щит, лобіюючи зако-нодавчі зміни та привертаючи публічну увагу до резонансних випадків тиску.
3. Обмеження на перевірки: діє мораторій на перевірки контролюючими органами (зокрема Держпраці чи ДПС), проте органи досудового слід-ства (поліція, БЕБ, СБУ) діють згідно із КПК України і під мораторій не підпадають.
4. Законодавчі ініціативи: Верховна Рада про-довжує розглядати законопроекти (наприклад, щодо недопущення зловживань слідчих під час вилучення серверів та майна), проте системна ре-форма правоохоронної системи все ще триває.

Чи правда, що одна юридична помилка може коштувати компанії років роботи? Які критич-ні помилки власники допускають найчастіше?

Так, одна критична помилка (наприклад, втра-та прав на інтелектуальну власність, податковий арешт рахунків чи корпоративний конфлікт) може призвести до багатомільйонних штрафів, втрати активів або навіть повної зупинки операційної ді-яльності компанії.

Найчастіше власники бізнесу в Україні припускаються таких критичних помилок:

- робота за усними домовленостями або ша-блонними договорами: укладання угод без деталь-ного вивчення ризиків або використання типових договорів з інтернету призводить до того, що ком-панія не може стягнути дебіторську заборгованість чи захиститися від штрафів від контрагентів;
- недбале оформлення партнерства (відсут-ність корпоративного договору): розподіл часток «на словах» або використання стандартного стату-ту. Якщо між засновниками виникнуть розбіжно-сті, компанія може опинитися в стагнації, а один із партнерів — втратити контроль над бізнесом;
- ігнорування трудового та податкового законо-давства: неофіційне працевлаштування, невідпо-відність посад (або маскування трудових відносин під цивільно-правові договори з ФОПами) загро-жують великими штрафами від Держпраці та по-даткової;
- змішування особистих фінансів та бізнесу: особливо це стосується колишніх ФОПів, які від-кривають ТОВ. Використання оборотних коштів на особисті потреби або безпідставні позики, можуть призвести до донарахування податків, штрафів та проблем під час податкових перевірок;
- відсутність захисту інтелектуальної власності: розробники, дизайнери чи фрілансери не переда-ють компанії виключні майнові права на свої робо-ти за договором. Це створює ризик, що автор змо-же заборонити бізнесу використовувати продукт або вимагати компенсацію.

- В українських реаліях
- кожна юридична помилка
- має свою ціну, і вона може бути
- надзвичайно високою.

Підприємцям варто змінити ставлення до юри-дичних послуг, перетворивши їх з інструменту для вирішення проблем на інструмент стратегічного планування та захисту.

Інвестиція в якісний юридичний супровід та грамотне структурування бізнесу — це найкращий спосіб уникнути мільйонних втрат та забезпечити стабільний розвиток компанії.

Як власнику бізнесу захистити свої активи в умовах війни? Що має бути юридично оформ-лено вже зараз, щоб завтра не втратити все?

Для захисту бізнес-активів в умовах воєнного стану необхідно впровадити комплексну стратегію: диверсифікувати операційні та юридичні ризики, зафіксувати збитки для отримання компенсацій та унеможливити корпоративні захоплення.

Ключові кроки для забезпечення безпеки вашого бізнесу:

- юридичне розділення (Asset Protection): відо-кремте операційну компанію від компанії, на якій знаходяться основні активи (нерухомість, облад-нання, інтелектуальна власність). Це убезпечить ключове майно від ризиків, якщо операційний бізнес зазнає збитків чи судових позовів;
- фіксація та страхування воєнних ризиків: ре-тельно документуйте всі пошкодження, руйнуван-ня або втрату майна через бойові дії, оскільки це необхідно для майбутніх міжнародних чи держав-них компенсацій. Розгляньте можливість укладан-ня договорів страхування для зменшення фінансо-вих втрат;
- управління корпоративними правами: встано-віть багаторівневу авторизацію (наприклад, нотарі-альні заборони на проведення реєстраційних дій) та використовуйте надійні корпоративні договори. Регулярно проводьте аудит власності та контро-люйте всі зміни в Єдиному державному реєстрі;
- безпека контрагентів (Due Diligence): переві-ряйте бізнес-партнерів та контрагентів на предмет зв'язків із рф та санкційних обмежень, щоб уник-нути блокування рахунків та податкових ризиків;
- захист даних та IT: перенесіть критично важ-ливі дані та системи на захищені хмарні сервери (наприклад, ті, що мають сертифікацію безпеки). Забезпечте безперебійний доступ до управління фінансами (клієнт-банки) з різних локацій.

Повномасштабна війна поставила український бізнес перед безпрецедентними викликами, де питання збереження активів і фінансової стійко-сті стало вирішальним. Для підтримки підприєм-ців держава запровадила механізм компенсацій відповідно до Постанови КМУ №1541 від 28.11.2025. Він передбачає часткове відшкодування вартості майна, знищеного або пошкодженого внаслідок збройної агресії рф, а також компенсацію страхо-вих премій за договорами страхування воєнних ризиків.

Чому одні бізнеси під час війни вирости в кілька разів, а інші – закрилися? Які законо-мірності Ви бачите як адвокат бізнесу?

Бізнеси під час війни вирости, якщо вони відпо-відали новим потребам економіки (оборона, кри-тична інфраструктура, відновлення), експортували послуги/товари, або швидко цифровізувалися. А закрилися ті, що втратили активи, зіткнулися з па-дінням купівельної спроможності, або ж не змогли впоратися з логістикою та дефіцитом кадрів.

Успіх або крах бізнесу під час війни визначаєть-ся рівнем його адаптивності, географічним розта-шуванням та відповідністю критичним потребам населення і фронту. Поки одні компанії втратили активи через руйнування чи окупацію, інші змогли капіталізувати зміну споживчого попиту, міграційні процеси та цифровізацію.

Тенденції ділової активності відображають по-ступові зміни у співвідношенні між відкриттям і закриттям суб'єктів господарювання. У 2022—2024 роках спостерігалось стале переважання відкрит-тів над закриттями, що можна розглядати як про-яв адаптивності підприємців до кризових умов. Проте в першому півріччі 2025 року зафіксовано зворотну тенденцію: кількість припинених ФОПів перевищила кількість нових реєстрацій, утворив-ши негативне сальдо. У першій половині 2025 року кількість закриттів вже перевищила річний показ-ник 2022 року.

На основі даних YouControlMarket: понад 95% усіх закриттів припадає саме на ФОПів, що свід-чить про підвищену вразливість мікробізнесу до зовнішніх і регуляторних факторів. Для компаній зберігається позитивний баланс між відкриттями і закриттями. Таким чином, структура підприємни-цтва поступово змінюється в напрямку скорочення самозайнятості та посилення ролі більш стійких організаційних форм.

Географічний розподіл підприємницької ак-тивності відображає регіональну нерівномірність, що безпосередньо пов'язана з перебігом воєнних дій. У Київській та в частині західних областей, від-носно безпечних регіонах, спостерігається кон-центрація нових бізнес-ініціатив, що пояснюється доступністю інфраструктури і ринків. Водночас у прифронтових областях — Донецькій, Луганській, Херсонській та на території Запорізької області — рівень закриття бізнесів значно перевищує від-криття. Основними причинами є постійна військо-ва загроза, руйнування транспортної й виробничої інфраструктури, відтік населення й обмеженість державних і донорських програм підтримки.

Це формує структурну диспропорцію: у віднос-но безпечних регіонах відбувається концентрація підприємницьких ресурсів та інвестиційної актив-ності, тоді як у зонах підвищеного ризику спосте-рігається системне скорочення економічного по-тенціалу.

Найбільш прибутковими стали галузі, які змог-ли швидко адаптуватися до нових умов — воєнних викликів, енергетичних ризиків та прискореної цифровізації.

Серед секторів із найвищою рентабельністю у 2024-2026 роках експерти найчастіше називають оборонні технології, енергетичні рішення для авто-номності, агропереробку, електронну комерцію та ІТ-послуги. Їх розвиток стимулюють як внутрішній попит, так і експортні можливості.

Одним із найбільш динамічних секторів став напрям оборонних технологій. Йдеться про біз-нес-ідеї під час війни в Україні з виробництва безпілотників, засобів радіоелектронної бороть-би, спеціалізованого програмного забезпечен-ня та інших технологічних рішень для оборонної сфери. Попит на такі продукти формують як дер-жавні структури, так і міжнародні партнери. Че-рез це defence-tech сьогодні розглядають як один



із найперспективніших технологічних секторів української економіки.

Після атак на енергетичну інфраструктуру значно зріс попит на рішення для автономного енергозабезпечення. Бізнес активно інвестує у встановлення сонячних панелей, систем накопичення енергії, інверторів та генераторів. Цей сектор охоплює як продаж обладнання, так і послуги з його монтажу та обслуговування. Для багатьох підприємців це стало новою нішею, що поєднує технологічний розвиток із високим попитом на ринку.

- Агросектор традиційно залишається одним із ключових для української економіки. Водночас дедалі більшу роль відіграє не лише бізнес 2026 в Україні у сфері виробництва сировини, а й по її переробці.

Незважаючи на всі труднощі, досі стрімко зростає й сегмент онлайн-торгівлі. Українці активно купують товари через маркетплейси та соціальні мережі, а розвиток логістики дозволяє доставляти продукцію по всій країні за короткий час.

Зайнятість у IT-секторі продовжує залишатися одним із найбільш експортно орієнтованих напрямів. Компанії працюють у сфері розробки програмного забезпечення, автоматизації бізнес-процесів, аналізу даних та штучного інтелекту. Окрім розробки технологій, активно розвиваються контент-агенції, освітні проєкти та сервіси для цифрової трансформації компаній.

- Окремою тенденцією стало зростання бізнесів, пов'язаних із логістикою. Склади, перевезення, сортування товарів і постачання необхідних ресурсів стали важливою частиною економічної діяльності в умовах війни.

Чи варто сьогодні масштабуватися та інвестувати, чи краще «пересидіти» важкі часи? Що Ви радите своїм клієнтам-підприємцям?

Стратегія «пересидіти» зараз є ризикованою, адже економіка адаптувалася, а ринкові ніші постійно змінюються. Проте масштабування вимагає обережного підходу з фокусом на ліквідність та оптимізацію. Інвестувати чи розширюватися варто лише за наявності чіткого попиту, без надмірних кредитних ризиків та з фокусом на гнучкість.

Для клієнтів-бізнесменів найкращою порадою буде стратегія контрольованого зростання замість повного заморожування процесів або агресивної експансії. Головне завдання зараз — мінімізувати ризики, використовуючи точкові можливості ринку.

Аргументи за масштабування та інвестиції:

- державна підтримка: працюють грантові програми (наприклад, державний проєкт «Власна справа»), де можна отримати співфінансування на розширення;

- ніші, що зростають: найбільший потенціал мають оборонний сектор, енергетика (включаючи альтернативну/розподілену генерацію), агропереробка, логістика та будівництво. Підприємства цих галузей активно шукають партнерів;

- міжнародне фінансування: значні обсяги коштів спрямовуються через ЄБРР та МФК (IFC) для підтримки українського приватного сектору;

- адаптація до планування: ринок звикає працювати в умовах стриманого економічного зростання (ВВП коливається в межах 1-2%), тому чекати на ідеальні умови передвоєнного часу недоцільно.

Резюме для клієнта: «пересидіти» — це гарантована втрата частки ринку через інфляцію та активність конкурентів. Але масштабуватися потрібно розумно: інвестуйте лише туди, де є підтверджений попит, автоматизуйте роботу замість розширення штату та залучайте грантові кошти для страхування власних фінансів.

І головне: чи вірите Ви, що сьогодні в Україні все ще можна побудувати великий сильний бізнес, попри війну?

Так, я вірю, що в Україні не лише можна, а й необхідно будувати великий та сильний бізнес. Історія українського підприємництва за останні роки — це доказ того, що бізнес не лише виживає, а й масштабується.

Українські компанії навчилися управляти ризиками в умовах, де відсутнє довгострокове планування. Згідно з дослідженнями Європейської Бізнес Асоціації, близько 76% компаній працюють на повну потужність завдяки впровадженню планів безперервності та використанню автономних рішень.

Війна змусила бізнес диверсифікувати ризики та шукати клієнтів за кордоном. Підтримка від міжнародних організацій (зокрема, програми EU4Business) допомагає українським брендам інтегруватися в європейські ланцюги постачання.

Відбудова, імпортозаміщення та розвиток defense-tech (технологій для оборони) формують нові багатомільярдні ніші. Успішні приклади свідчать, що український інноваційний бізнес стає конкурентоспроможним на світовому рівні.

Головний капітал — це підприємці та фахівці, які поєднують роботу, волонтерство і створення робочих місць, підтримуючи фінансову стабільність України.



Вірю, що в Україні не лише можна, а й необхідно будувати великий та сильний бізнес. Історія українського підприємництва за останні роки — це доказ того, що бізнес не лише виживає, а й масштабується

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

Наталія Манойло

Особистий поштовх до написання книги — яким він був? Коли Ви зрозуміли, що про це потрібно говорити голосніше?

Поштовхом стала багаторічна практика спостереження за тим, як люди взаємодіють із правом. У нотаріальній діяльності я щодня бачу не лише документи чи юридичні процедури, а людські проблеми, важкі рішення, непрості історії, вибір, страхи, відповідальність і наслідки безвідповідальності.

Працюючи над докторським дослідженням, я дедалі більше усвідомлювала, що багато проблем виникають не через недосконалість законів, а через недостатній рівень правосвідомості. Саме тоді з'явилося бажання говорити про це ширше — не лише в науковому середовищі, а й поза його межами.

Більшість людей сприймають нотаріуса як людину «печатки та документів». Яку найбільшу помилку суспільство робить щодо цієї професії?

Найбільша помилка — думати, що нотаріус працює виключно з паперами.

- Насправді нотаріус працює з людськими долями. За кожним документом стоїть конкретна людина, її сім'я, майно, бізнес, майбутнє або пам'ять про близьких

Нотаріальна діяльність не зводиться до механічного посвідчення правочинів. Необхідні якості нотаріуса — це відповідальність, вроджене почуття справедливості, професіоналізм, етика, уважність. Саме тому нотаріат заслуговує високого рівня довіри.

У своїй книзі Ви говорите про особистість нотаріуса. Наскільки людський фактор впливає на професію, де, здавалося б, усе вирішує закон?

Закон визначає межі діяльності нотаріуса, але саме людина визначає якість цієї діяльності. Професійні знання є обов'язковою умовою, проте не менш важливими є відповідальність, внутрішня

культура, моральні орієнтири та здатність бачити за документом людину. Я переконана, що довіра до права багато в чому формується через довіру до конкретного фахівця.

Ви багато уваги приділяєте моралі та етиці. Чи переживає сьогодні нотаріат кризу довіри? І що потрібно змінювати?

Питання довіри сьогодні актуальне для багатьох інституцій — і нотаріат не є винятком. Водночас я переконана, що шлях до зміцнення довіри лежить через професіоналізм, відкритість, відповідальність та постійний фаховий розвиток. Люди повинні бачити в праві не лише формальну систему норм, а й інструмент захисту своїх прав та інтересів.

Чи був у процесі написання книги факт або висновок, який несподівано змінив навіть Ваш власний погляд на професію нотаріуса?

Так. Працюючи над книгою, я дедалі більше усвідомлювала, що нотаріус є не лише учасником правових процесів, а й важливим елементом формування правової культури суспільства. Ми часто недооцінюємо вплив професійної комунікації, пояснення правових наслідків та роботи з людьми. А саме в цих моментах формується ставлення людини до права загалом.

Один із розділів книги присвячений гендерним особливостям нотаріату. Наскільки сьогодні стаття впливає на стиль роботи, комунікацію та довіру клієнтів?

На мою думку, вирішальне значення має не стаття, а професійні та особистісні якості людини. Втім не можна заперечувати, що чоловіки та жінки можуть по-різному будувати комунікацію, взаємодіяти з клієнтами та приймати рішення. Для мене важливо, щоб у центрі професії завжди залишалися компетентність, етика та відповідальність.

Ви розглядаєте нотаріуса як соціокультурний феномен. Якщо говорити просто: яку роль нотаріус насправді відіграє у житті суспільства?

Нотаріус забезпечує правову визначеність та стабільність. Люди звертаються до нотаріуса у ключові моменти свого життя: при створенні сім'ї, придбанні майна, оформленні спадщини, започаткуванні



Для мене важливо, щоб у центрі професії завжди залишалися компетентність, етика та відповідальність



бізнесу. Саме тому нотаріус є не лише юридичним фахівцем, а й важливим учасником суспільних відносин, який сприяє зміцненню довіри та правопорядку.

Чому, на Вашу думку, люди часто звертаються до нотаріуса вже тоді, коли проблема фактично «горить»? Чого нам бракує — правової культури чи довіри?

Найчастіше це поєднання обох факторів. Багато людей сприймають право як щось складне та далеке від повсякденного життя, тому відкладають вирішення важливих питань до останнього моменту. Водночас розвиток правової культури починається з усвідомлення, що профілактика завжди краща за подолання наслідків проблеми.

Для кого ця книга? Окрім професійної спільноти — чи може бути цікавою людині, далекій від юриспруденції?

Безумовно, книга буде корисною для науковців, викладачів, студентів юридичних спеціальностей, нотаріусів та юристів. Проте я писала її не лише для професійної спільноти. Насамперед вона для тих, хто цікавиться питаннями права, відповідальності, свободи вибору та місця людини в сучасному суспільстві.

Якщо читач винесе з Вашої книги лише одну головну думку — якою б Ви хотіли, щоб вона була?

Я хотіла б, щоб читач зрозумів: право починається не з закону, а з людини. І саме рівень нашої правосвідомості визначає не лише якість правової системи, а й якість суспільства, у якому ми живемо.

- Справедливість
- не виникає сама собою.
- Вона починається з особистої
- відповідальності кожного
- за свої рішення, свої дії
- та своє ставлення
- до інших людей.



УКРАЇНА В ОГНІ

Українське суспільство розірване. Період безпрецедентного єднання Нації, коли повномасштабна агресія в одну мить змінила життя кожного українця, минув. Ми продовжуємо втрачати населення

З початку повномасштабної агресії мільйони громадян України виїхали за кордон і на сьогоднішній день тенденція перевищення кількості тих хто виїхав, в порівнянні з тими хто повернувся, продовжує зберігатись. В 2025 році різниця склала 290 тисяч осіб, в 2024-му вона була ще більшою = 443 000.

За оцінками «Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України» у країнах Європейського союзу перебувають 4.4 млн. українських воєнних мігрантів.

З них 30% — це діти і підлітки у віці до 18 років.

Тобто, це більше 1 300 000 українських дітей, що виховуються в умовах іншомовного суспільства, сприймають його цінності як власні, ходять до місцевих навчальних закладів, адаптуються до реалій життя за кордоном — і, з великою долею вірогідності, сумнівно чи повернуться на Батьківщину.

А їх повертати потрібно!

Бо якщо ще й врахувати, в той же час,

а) абсолютно дику політику оптимізації шкільної мережі Міністерством освіти і науки, що ставить перед загрозою закриття та припинення існування понад 500 українських шкіл,

б) помножену на вкрай низьку підготовку національної системи оцінювання знань випускників шкіл (НМТ — національний мультипредметний тест), що перетворилась для них в перевірку міцності їх нервової системи і їх розчарування в святій мрії вступу до національних закладів вищої освіти (ЗВО)

— це все може призвести до ще більшої еміграції українських дітей за кордон.

Інколи складається враження, що розумні українські діти власній національній системі освіти не дуже й потрібні. Але, при цьому, їх з задоволенням чекають безкоштовні програми вступу до університетів Польщі, Австрії та інших країн ЄС. Вимальовується апокаліптичний сценарій в який не хочеться вірити.

Але, якщо врахувати вище вказані фактори — вже в короткостроковій перспективі українські університети, з огляду на критичну демографічну ситуацію, можуть лишитись напівпорожніми.

Як наслідок, зменшення слухачів університетських програм призведе до: скорочення фінансування, звільнення викладачів та їх відтік за кордон, ще більшу оптимізацію всього що дотичне до наукової компоненти та закриття основних університетів України.

Чи готова Україна та її народ до такого сценарію — впевнений, ні.

Здобуття Незалежності України для мене особисто характеризувалось двома ключовими фактами мого життя. Це 24 серпня 1991 року — прийняття Акту проголошення незалежності України, а також знайомство з видатним твором Олександра Довженка — «УКРАЇНА В ОГНІ».

Твором, що був заборонений диктатором Сталіним. Твором, який відкривав світові трагедію української нації під час Другої світової війни і який змальовував поєднання невмирущої незламності сили й непохитності духу наших людей, разом з тими страшними викликами, які поставали перед всім українським народом і кожним з українців в кривавий час війни.

Сьогодні Україна теж в огні, в жорсткій реальності світу, де ми як нація постаємо перед абсолютно не риторичним Шекспірівським питанням:

“TO BE, OR NOT TO BE”

Колись британський прем'єр Вінстон Черчилль казав, що погано йдуть справи у народу, який не шанує мистецтво з належною повагою.

— Ми ж, як Держава, — маємо сьогодні зацентувати увагу української нації на тому, що саме освіта формує її майбутнє. Не на словах, а справою довести кожній українській сім'ї, що саме якісна освіта відкриває для їх дітей можливість якісного розвитку життя, успіху та максимальної самореалізації — як в Україні, так і всюди в світі.

Переконаний, відновлення та реформування економіки нашої Країни після Перемоги має ґрунтуватись на декількох ключових компонентах. Де основним серед них є високотехнологічний інноваційний сектор виробництва зброї, боєприпасів та продукції подвійного призначення, що одночасно стає як ключовим елементом безпекової функції Держави, так і її найбільш ґрунтовним фактором економічного розвитку. А це можливо лише



Ігор Гарбарук

Міжнародний експерт, економіст





при забезпеченні всіх виробничих та управлінських процесів високоосвідченими спеціалістами. Не мігрантами з умовного Бангладешу, а українцями, що отримали освіту найвищого рівня, як в українських, так і в найкращих міжнародних університетах.

Суспільство має визначитись, що саме стане тою точкою перезавантаження системи освіти, особливо вищої, яка забезпечить її реформування та сталий розвиток. Банальне отримання диплому про вищу освіту має піти в небуття та перестати бути метою її здобуття. Світ змінився назавжди. Для прийому на роботу потрібен не заламінований папірець, а реальні знання та професійні вміння.

А їх можуть дати лише навчальні заклади що одночасно поєднують в навчальному процесі високоякісну освіту, інноваційну практику синергії з академічною наукою та залученням найкращих слухачів університетської спільноти як до фундаментальних, так і прикладних досліджень, а також окремих технологічних розробок.

А це можливо лише в тих ЗВО, що формують та розвивають власну діяльність за принципом інноваційних освітньо-наукових хабів.

В цьому випадку важливо НЕ просто зробити нові ремонти в старих приміщеннях. Важливо, інвестуючи кошти в сучасну матеріально-технічну базу для навчання пам'ятати, про необхідність залучення до власної освітньої діяльності кращих спеціалістів викладачів — як в середині країни, так і з-за кордону. Не йти шляхом легкого макіяжу застарілих практик та видання нових обкладинок на ще пострадянські підручники, а приводити навчальний процес у відповідність до існуючих потреб ринку та запитів майбутнього, що мають формуватися саме в освітньо-науковому середовищі за запитом реального бізнесу.

Розвивати в освітньому середовищі ситуацію здорової конкуренції — від викладача до ректора. Залучати й інтегрувати до своїх ЗВО викладачів з інших освітніх установ. Тим самим відмовляючись від згубної практики, коли:

ОСВІТА – це завжди можливості! Можливості для Держави та кожного її громадянина

- молода людина приходить в університет навчатись,
- отримує дипломи бакалавра та магістра,
- далі в цьому ж навчальному закладі вчиться в аспірантурі,
- починає починати працювати на кафедрі,
- отримує наукове звання на базі лише теоретичних знань без реального практичного досвіду по темі роботи,
- а потім викладає ці теоретичні надбання студентам цього ж самого ЗВО, і так проводить в звичному середовищі все своє життя — без особливого розвитку і частіше з ознаками професійної деградації, що поступово передається наступним поколінням.

Кожен, хто працює в сфері вищої освіти має на своєму рівні ставити та реалізовувати мету підвищення якості підготовки в Країні високопрофесійних кадрів, що володіють сучасними знаннями та практичними навичками.

Кожен університет, нехай на своєму рівні, але має:

- демонструвати системні та систематичні потуги до створення на своїй базі прогресивних центрів інновацій, знань та науки — як національного, так і міжнародного рівня;
- демонструвати академічне та наукове лідерство, практичну реалізацію і комерціалізацію результатів власних наукових досліджень;
- будувати свою діяльність на основі міжнародних стандартів в поєднанні з апробованими вітчизняними традиціями, що довели власну життєздатність та результативність;
- будувати освітній процес не за лекалами дня вчорашнього, а на основі впровадження ключових спеціальностей що складають основу 6-го технологічного укладу, формують науково-технічний прогрес та дають змогу підготувати за роки навчання для реального сектору економіки країни професіоналів найвищого рівня.

І тоді переважна більшість випускників наших університетів будуть володіти, як якісними прикладними знаннями, що дасть їм суттєву гарантію працевлаштування чи започаткування власного бізнесу, так і лідерськими та соціальними компетенціями.

Це вкрай важливо, щоб система вищої освіти в Україні забезпечувала кожному студенту його всебічно збалансований розвиток, як повноцінної особистості, що в подальшому буде здатна впроваджувати підприємницькі ініціативи чи науково-технічні розробки, та в якості «лідера змін» безпосередньо впливати на зміну інерційності мислення у власному професійному оточенні та суспільстві в цілому.

На мій погляд, розроблена в свій час разом з колегами освітянами навчальна матриця, при

запровадженні до освітнього процесу найбільш повно надає можливість комплексного розвитку молодій людині що присвячує найкращі роки свого життя здобуттю освіти.

Її ключові напрямки вибудовуються за таким принципом, це:

1. PERSONALITY (розвиток особистості):

- мотиваційне лідерство,
- соціальна адаптивність,
- психологічний розвиток,
- комунікаційні навички

2. PROFESSION (професійний розвиток):

- баланс спеціалізованих теоретичних знань та практичних вмінь (30/70),
- комплексне розуміння виробничих процесів,
- досвід керівництва командою та партнерства,
- вміння розробки та формування бізнес-процесів і управлінських моделей, та їх реалізації

3. PROGRESS (стратегічний розвиток):

- проведення наукових досліджень,
- впровадження розробок / інновацій,
- глобального аналізу процесів / даних,
- довгострокового планування,
- розробки галузевих стратегій, управління ризиками, etc.

В якості результату цієї системної роботи всіх учасників освітнього процесу слухачі ЗВО отримають відповідні навички майбутнього:

1. PERSONALITY:

- стратегічне мислення
- когнітивна гнучкість
- розвинений емоційний інтелект

2. PROFESSION:

- критичне мислення
- креативність
- стресостійкість

3. PROGRESS:

- управлінські навички
- уміння вести переговори
- координація та співробітництво з партнерами

Реконструюючи сьогоднішню систему вищої освіти маємо пам'ятати, що паралельно з будівництвом системи доступу кожного громадянина України до найсучасніших знань та можливості отримання актуальних професійних компетенцій, ми будемо платформою сталих змін в економіці нашої країни через розвиток сучасних технологій та наукових розробок, які будуть безпосередньо спрямовані в реальний сектор економіки України та в подальшому стануть надбанням світового рівня для міжнародних партнерів України. Як наприклад це вже сталося в сфері розвитку безпілотних та роботизованих комплексів.

Банальне отримання диплому про вищу освіту має піти в небуття та перестати бути метою її здобуття. Світ змінився назавжди. Для прийому на роботу потрібен не заламінований папірець, а реальні знання та професійні вміння

Максим Андрущенко



У своїй книзі Ви називаєте спорт інструментом м'якої сили. Чи може одна золота медаль для країни принести більше користі на міжнародній арені, ніж десятки дипломатичних зустрічей?

У нашій з Олексієм Перевезенцевим книзі «М'яка сила спорту» ми чітко окреслюємо, що спорт — це дієвий інструмент soft power, який здатен істотно впливати на формування порядку денного світової політики. Сьогодні під час Чемпіонату Світу з футболу на полях США, Канади та Мексики ми можемо ще раз в цьому пересвідчитися. Просто подивіться, як Трамп використовує цей майданчик FIFA для отримання своїх політичних дивідендів або для нормалізації ситуації з Іраном, збірна якого гідно грала в США.

Між тим спорт не зможе замінити класичну дипломатію, а радше є одним з дієвих інструментів публічної дипломатії. Тому лише в поєднанні дипломатичних зустрічей та спортивного тиску можна досягти поставленої мети. Хоча існує приклад, коли один з атлетів зробив для налагодження відносин США та Північної Кореї більше, ніж увесь дипломатичний корпус разом узятий. Мова йде про легендарного чемпіона NBA Денніса Родмана.

Чому міжнародні спортивні федерації продовжують шукати компроміси з росіянами, попри війну?

Сьогодні спорт — це не лише про змагальність, але й про глобальний бізнес. Відтак працює цинічний прагматизм, який доволі часто нехтує моральними цінностями. Треба також пам'ятати, що росіяни у спорті — це такий собі восьминіг, який запустив свої щупальця в керівні органи міжнародних федерацій. Помножьте це на «криваві» гроші, які вони вкладають в спортивну репрезентативність, і відповідь на ваше запитання вже стає доволі очевидною.



Чи можна сказати, що Україна сьогодні програє інформаційну боротьбу за світову спортивну аудиторію?

Я би сказав навпаки. Власне, завдяки української участі в міжнародних спортивних змаганнях вдається постійно нагадувати світовій громадськості та політикам-бюрократам про війну, яку розв'язала росія.

Світ поступово починає забувати про війну в Україні. Як спорт може допомогти зберігати увагу до нашої держави?

Світ великий — в ньому достатньо проблем, окрім України. І з цим потрібно рахуватися. Але українське питання — ключове для безпеки Європейського континенту, тому спорт здатен «тримати руку на пульсі» цього питання. Кожна перемога нашого атлета на світових спортивних майданчиках — це нагадування про незламність українського народу.

Наскільки великою є роль грошей у світовому спорті? Чи купується сьогодні вплив у міжнародних спортивних федераціях?

Як я вже казав, сьогодні великий спорт — це серйозний бізнес.

- Сучасний спорт повністю
- політизований, тому вплив
- не стільки купується, скільки
- пов'язаний з розкладами сил
- у світовій політиці. Інколи гроші —
- це не вирішальний чинник впливу,
- адже влада, особливо в глобальному
- розумінні, — це засадничий елемент
- контролю.

Наскільки Олександр Усик сьогодні важливий для міжнародного іміджу України?

Я би не зводив запитання лише до Усика, адже кожен атлет, який представляє Україну на міжнародній спортивній арені, важливий для формування міжнародного іміджу нашої держави. Звісно, в Усика колосальна популярність у світі, а остання його зустріч із Трампом у Білому домі є яскравим свідченням цього. Інше питання — як український боксер зможе конвертувати цю популярність і чи планує він це зробити, зважаючи на постійні розмови про його політичні амбіції. Час покаже.

Один спортсмен може зробити для репутації країни більше, ніж ціле міністерство?

Доволі провокативне запитання мені як раднику Міністра молоді та спорту, але спробую все ж відповісти. Це так не працює, адже лише синергія та ефективна колаборація інституту міністерства та популярних атлетів здатна сформувати дійсно потужну репутацію.

Як змінилася роль спортсменів під час війни: вони досі спортсмени чи вже амбасадори держави?

Спортсмени — це завжди амбасадори держави. Просто під час війни це стало ще очевидніше, в першу чергу, для самих атлетів. Річ у тім, що спорт апоріорі політичний, і це безглуздо ігнорувати. МОК сьогодні намагається це робити, але я певен, що це потенційно приведе цю організацію до конфліктів у майбутньому.

Чи повинні спортсмени відкрито висловлювати свою громадянську та політичну позицію?

Будь-яка людина, а не лише спортсмен, повинна відкрито висловлювати свою громадянську та політичну позицію. Це альфа і омега відкритого суспільства, у якого сьогодні так багато ворогів. Бо якщо цього не робити, то навіщо тоді взагалі жити?

Захід втомився від України? Як це відчувається на міжнародних майданчиках?

Звісно, Захід втомився. Але якщо він сьогодні «дасть задню», то ми втратимо Європу. На міжнародних спортивних майданчиках це відчувається у поступовому процесі повернення росіян та білорусів до світового спорту під національною символікою.

Якою Ви бачите роль України у світі після завершення війни?

Все залежить від того, яким чином війна буде завершена. У мене, на жаль, немає crystal ball задля того, щоб прогнозувати майбутнє, але буде дуже складно відновлювати нашу державу. І мене дивують прогнози моїх колег-політологів про те, що все буде чудово. Тут я радше є прихильником жорсткої Realpolitik без жодних ідеалізацій.

Спорт може стати одним із ключових інструментів європейської інтеграції України?

Ключовим навряд чи, але спорт як інструмент м'якої сили, помножений на адекватну українську дипломатію, може істотно впливати на європейську інтеграцію. Все потрібно розглядати комплексно.

Чого сьогодні найбільше бракує українській державній політиці у сфері молоді, спорту та міжнародного позиціонування?

Найбільша проблема — це відсутність мізків, адже вони перетікають в інші регіони світу, покидаючи Україну. Без людей ми приречені.

Якщо завтра закінчиться війна, який головний виклик постане перед Україною?

Для мене найбільший виклик після війни — це інтеграція наших героїчних військовослужбовців до суспільства, від якого вони були відірвані. Доволі часто ми чуємо тезу про те, що «військовослужбовці повинні підлаштовуватися під потреби суспільства». Я категорично з цим не погоджуюся, адже вважаю, що суспільство повинно підлаштовуватися під військовослужбовців. Без них України вже давно не було б.



Неля Мельник

Ви вже реалізували себе у бізнесі. Що спонукало вас обрати ще й професію нотаріуса?

Для мене це не була спроба змінити професію чи знайти нову сферу діяльності. Навпаки — це стало логічним продовженням мого професійного шляху.

Бізнес навчив мене стратегічно мислити, брати на себе відповідальність за рішення, будувати довіру та працювати з людьми. Але з часом я відчула, що хочу створювати не лише успішні проєкти, а й бути корисною людям у питаннях, які мають надзвичайно важливе значення для їхнього життя: сім'ї, майна, спадщини, бізнесу, майбутнього.

Саме нотаріат поєднує в собі те, що мені близьке найбільше: право, справедливість, відповідальність та людську довіру. Коли людина приходить до нотаріуса, вона довіряє не лише документи — вона довіряє свої життєві рішення, іноді дуже особисті історії. Усвідомлення цієї відповідальності надихає мене щодня.

Для мене нотаріус — це не просто фахівець, який посвідчує документи. Це людина, яка допомагає запобігати конфліктам, захищає законні права та створює юридичну визначеність там, де вона найбільше потрібна.

Чи можна сказати, що нотаріат для Вас — це не кар'єрний крок, а певна місія?

Безумовно. Я переконана, що кожна професія має своє глибоке призначення. Для мене нотаріат — це саме про служіння суспільству через закон, професіоналізм та чесність.

У сучасному світі люди часто стикаються зі складними юридичними питаннями, не розуміючи всіх можливих ризиків. Іноді одна помилка в документі може коштувати років судових спорів або втрати майна. Саме тому місія нотаріуса полягає не лише у посвідченні правочину, а й у його правовому захисті ще до виникнення проблем.

Мені дуже близька думка, що якісна робота нотаріуса — це найкраща профілактика майбутніх конфліктів. Коли після оформлення документів люди йдуть спокійними, впевненими та захищеними — це і є найбільша професійна винагорода.

Саме тому я сприймаю свою діяльність не лише як роботу, а як можливість робити життя людей більш передбачуваним, безпечним та впорядкованим.

Які навички, отримані у бізнесі, найбільше допомагають Вам у юридичній та нотаріальній сфері?

Насамперед — це системне мислення та вміння бачити ситуацію комплексно.

У бізнесі ти постійно працюєш із ризиками, прогнозуєш наслідки кожного рішення, аналізуєш деталі та думаєш на кілька кроків уперед. У нотаріальній діяльності цей підхід надзвичайно важливий, адже кожен документ має юридичні наслідки, які можуть проявитися навіть через багато років.

- Бізнес навчив мене швидко приймати відповідальні рішення, працювати в умовах високої концентрації уваги, поважати час клієнта та будувати сервіс, у центрі якого завжди знаходиться людина.

Ще одна важлива навичка — комунікація. Нотаріус щодня працює з дуже різними людьми: підприємцями, військовими, молодими сім'ями, літніми людьми, іноземцями. Кожен приходить зі своєю історією, переживаннями та очікуваннями. Важливо не лише знати закон, а й уміти пояснити його простою мовою, створити атмосферу довіри та впевненості.

Саме поєднання юридичної експертизи й сучасного клієнтоорієнтованого підходу, на мою думку, є однією з головних переваг сьогодні.

Багато людей мріють залишити офіс і відкрити власний бізнес, а Ви, навпаки, прийшли до нотаріату. Чому?

Я ніколи не сприймала ці сфери як протилежності. Для мене бізнес і нотаріат мають спільну основу — відповідальність, професіоналізм та довіру людей. Просто реалізуються вони по-різному.





Для мене професія нотаріуса – це про довіру, яку не можна купити, про репутацію, яку роками будують чесною працею, і про відповідальність, яка супроводжує кожне рішення

Бізнес створює продукти, послуги, нові можливості. Нотаріат створює правову безпеку. І сьогодні я бачу величезну цінність саме в тому, щоб допомагати людям уникати проблем ще до того, як вони виникнуть.

Крім того, мене завжди приваблювали професії, у яких знання мають реальну практичну силу. Закон — це не просто статті кодексів. Це інструмент захисту прав людини, її власності, сім'ї та майбутнього.

Саме тому для мене нотаріальна діяльність стала ще одним способом реалізовувати себе професійно — через експертність, відповідальність і користь для суспільства.

Що дає професія нотаріуса, чого не можуть дати гроші, статус чи успішний бізнес?

Перш за все — відчуття справжньої професійної значущості. Гроші можуть забезпечити комфорт, бізнес — реалізацію амбіцій, статус — суспільне визнання. Але є речі, які вимірюються зовсім іншими категоріями.

- Коли людина після складної життєвої ситуації дякує тобі за допомогу,
- коли сім'я отримує юридичну визначеність, коли вдається
- запобігти майбутньому конфлікту або захистити права клієнта
- ще до виникнення спору —
- це створює відчуття справжньої цінності своєї роботи.

Для мене професія нотаріуса — це про довіру, яку не можна купити, про репутацію, яку роками будують чесною працею, і про відповідальність, яка супроводжує кожне рішення.

Саме це і є найбільшою нагородою. Адже врешті-решт люди запам'ятовують не наші титули чи фінансові досягнення, а те, наскільки ми були корисними, чесними та професійними у найважливіші моменти їхнього життя.

Чи змінилося ваше ставлення до відповідальності після того, як Ви почали працювати у сфері нотаріату?

Відповідальність завжди була невід'ємною частиною мого життя. Бізнес навчив мене відповідати за команду, результати, репутацію та прийняті рішення. Проте нотаріат відкрив для мене зовсім інший вимір відповідальності.

- У цій професії практично немає права на помилку. Кожен документ, кожен підпис, кожне посвідчене рішення може мати юридичні
- наслідки на десятки років уперед.
- За кожною справою стоять людські долі, сімейні історії, майно, бізнеси, іноді — питання, які формують
- майбутнє кількох поколінь.

Саме тому сьогодні я ще більше усвідомлюю цінність уважності, професійної етики та постійного розвитку. Бути нотаріусом — означає не просто добре знати закон. Це означає щодня виправдовувати довіру, яку тобі надають люди.

Сьогодні нотаріус — це більше про документи чи про довіру людей?

Безперечно, про довіру.

Документи — це лише форма. Їх можна підготувати, надрукувати, підписати. Але саме довіра робить професію нотаріуса особливою.

Коли людина звертається до нотаріуса, вона приходить не просто за юридичною послугою. Вона хоче бути впевненою, що її права захищені, що всі ризики враховані, що рішення є законним і безпечним.

Саме тому сучасний нотаріус має бути не лише висококваліфікованим юристом, а й уважним радником, який уміє слухати, пояснювати, запобігати помилкам та допомагати приймати виважені рішення.

Довіра не виникає за один день. Вона формується роками через професіоналізм, чесність, конфіденційність і бездоганну репутацію. І саме це, на мою думку, є найбільшою цінністю нашої професії.

Чи були моменти, коли оточення не розуміло Вашого рішення стати нотаріусом, маючи успішний бізнес?

Так, такі запитання звучали неодноразово.

Переконана, що ніколи не пізно почати нову професію, реалізувати давню мрію чи змінити напрямок своєї діяльності. Найгірше – не помилитися, а одного дня зрозуміти, що ти не наважився зробити те, до чого справді лежала душа

Багато хто дивувався: навіщо починати новий професійний шлях, якщо вже є успішний бізнес? З боку це справді могло виглядати нелогічно.

Але я завжди вважала, що справжній розвиток не закінчується тоді, коли людина досягає фінансового успіху. Навпаки — саме тоді з'являється свобода обирати не те, що приносить лише прибуток, а те, що приносить внутрішнє задоволення, сенс і можливість реалізувати свій потенціал по-новому.

Я ніколи не боялася починати спочатку. Навчання, нові виклики, складні професійні іспити, постійне вдосконалення — усе це мотивує мене значно більше, ніж перебування у зоні комфорту.

Сьогодні я переконана: розвиток не має віку, статусу чи фінансової межі. Людина росте доти, доки їй цікаво навчатися та відкривати нові горизонти.

Як Вам вдається поєднувати підприємницьке мислення та принципи професії, яка вимагає максимальної неупередженості?

Я не бачу між цими поняттями жодного протиріччя. Підприємницьке мислення для мене — це не про бажання заробити будь-якою ціною. Це про ефективність, відповідальність, сучасний сервіс, постійний розвиток та вміння бачити потреби людей.

Водночас професія нотаріуса ґрунтується на абсолютно інших незмінних цінностях: законності, неупередженості, незалежності та професійній етиці. Саме ці принципи залишаються безумовними у кожному рішенні.

Я переконана, що сучасний нотаріус може бути відкритим до інновацій, впроваджувати якісний

сервіс, цифрові рішення та нові стандарти роботи, не поступаючись при цьому жодною нормою закону чи професійної етики.

Поєднання цих двох підходів дозволяє створювати не просто юридичні послуги, а високий рівень професійної культури, де людина отримує і бездоганну правову допомогу, і повагу до свого часу та потреб.

Що б Ви сказали людям, які вважають, що після фінансового успіху вже немає сенсу починати новий професійний шлях?

Я б сказала, що фінансовий успіх — це не фінальна точка, а лише одна зі сходинок розвитку.

Є велика різниця між досягненням матеріального достатку та відчуттям професійної реалізації. Гроші відкривають можливості, але вони не можуть замінити інтерес до життя, бажання навчатися, зростати та приносити користь іншим.

Найуспішніші люди світу не перестають вчитися навіть тоді, коли вже мають усе, про що колись мріяли. Вони постійно відкривають нові напрями, створюють нові проєкти, здобувають нові знання. Саме це і є справжнім розвитком.

Я глибоко переконана, що ніколи не пізно почати нову професію, реалізувати давню мрію чи змінити напрямок своєї діяльності. Найгірше — не помилитися, а одного дня зрозуміти, що ти не наважився зробити те, до чого справді лежала душа.

Тому я завжди обираю рух уперед. Адже справжній успіх вимірюється не лише цифрами, а й тим, наскільки людина продовжує зростати, залишаючись відкритою до нових можливостей.

Найуспішніші люди світу не перестають вчитися навіть тоді, коли вже мають усе, про що колись мріяли. Вони постійно відкривають нові напрями, створюють нові проєкти, здобувають нові знання. Саме це і є справжнім розвитком



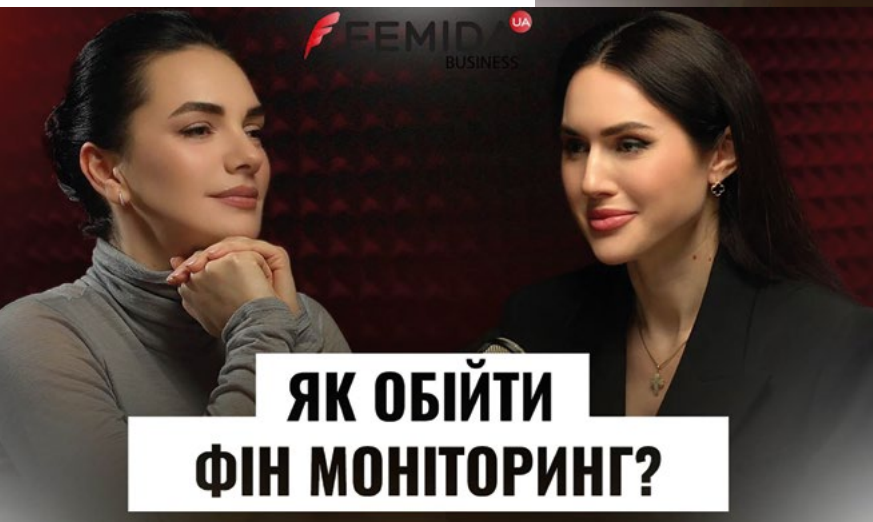
Відкрийте двері у світ успіху разом із Femida Business — YouTube-каналом, де розкриваються найпотаємніші секрети бізнесу! Це не просто ще один канал про підприємництво. Тут живі історії, драйвові розмови і практичні інструменти, які працюють на 100%. Якщо ви хочете, щоб ваша бізнес-ідея заграла новими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



«ЛІДЕР ПРАВА»

• АДВОКАТСЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ •



04071, м. Київ, Україна
вул. Глибочицька 40Б, офіс 9



aokkadvokat@gmail.com



liderprava.com.ua



+38 (097) 88 10 100
+38 (067) 31 27 776
+38 (099) 18 10 609



facebook.com

