

# UKRAINIAN WOMEN



## IN LAW СПЕЦВИПУСК

# 2021

Ukrainian Women in Law визначає роль жінок у вітчизняному юридичному бізнесі, які своєю професійною, соціальною, громадською діяльністю системно впливають на розвиток ринку, формують основні тенденції тих чи інших практик у певних сферах права, роблять значний внесок у динамічне зростання не лише професійної сфери, але й громадянського та суспільно-політичного життя країни, підтримують суспільно важливі для юридичного ринку проекти.

Цього року фокус досліджень було спрямовано на виклики, з якими стикаються жінки під час кар'єрного зростання, на програми розвитку жіночого лідерства та спеціальні умови у юридичних компаніях для поєднання кар'єри та турботи про сім'ю. Ми також з'ясували, чому жінки не отримують посади партнерок у юридичних компаніях та чи сприяє гендерне різноманіття у керівництві компанії її процвітання.

Дослідження проводилося шляхом анкетування та ґрунтувалося на аналізі даних, отриманих шляхом зворотного зв'язку від юридичних компаній. Період дослідження охоплює 2020–2021 р. За результатами аналізу було сформовано список переможців, які подаються за алфавітним принципом у відповідній номінації.

Дослідження Ukrainian Women in Law 2021 базується на таких критеріях:

- ✓ визнання на міжнародному рівні шляхом включення в загальноновизнані міжнародні рейтинги The Chambers, The Legal 500, Best Lawyers;
- ✓ визнання за результатами експертної оцінки редакції «Юридичної Газети»;
- ✓ соціальна та громадська активність, що включає участь у публічних заходах, професійних організаціях, законотворччу активність, ефективну взаємодію з громадськими інституціями;
- ✓ крос-рекомендації колег, що визначаються кількістю голосів за підсумками опитування.

Експертна оцінка проводилася за спеціальною методикою, яка включає аналіз трьох критеріїв: професійна успішність (досягнення високих професійних результатів, авторитет у професійному середовищі), вплив на юридичний ринок та особистий бренд.

За результатами дослідження Ukrainian Women in Law 2021 визначено жінок-лідерів, які своєю активністю вплинули на розвиток вітчизняного бізнесу. Переможці в цій

номінації визначалися за такими критеріями:

- ✓ входження до зазначених вище рейтингів;
- ✓ є партнером фірми або власником бізнесу;
- ✓ активна громадянська позиція на ринку, участь у юридичному житті країни;
- ✓ найвища кількість балів від колег.

У межах дослідження редакція визначила жінок-юристів, які є успішними на українському ринку юрпослуг за версією «ЮГ».

Цього року дослідження представлено такими номінаціями:

- ✓ Жінки, які вплинули на розвиток юридичного бізнесу в Україні;
- ✓ Найуспішніші юристки в українському юридичному бізнесі;
- ✓ Успішні жінки в юридичному бізнесі (версія редакції «ЮГ»);
- ✓ Успішні юристки-політикині, судді, держслужбовиці, науковиці;
- ✓ Успішні корпоративні юристки.

Аналіз результатів дослідження показав, що у вітчизняному юридичному бізнесі існує велика різниця у співвідношенні жінок і чоловіків у категорії керуючих партнерів

і партнерів. Чоловіки готові ділити з жінками роботу, а не лідерство й управління бізнесом. У категорії партнерів лише 34% жінок. Серед керуючих партнерів їх усього 23%. Ситуація залишається незмінною — такий баланс тримається останні 6 років.

Співвідношення чоловіків і жінок у категоріях «юрист», «старший юрист» у вітчизняних юридичних фірмах протягом останніх років також залишається сталим. Найбільші позитивні зрушення за останні роки відбулися в категорії «радники» — баланс тримається на рівні 40%, але без тенденцій до зростання. Зважаючи на те, що 55% жінок за 2020 р. отримали підвищення в посадах, лівова частка їх припала на категорії «юрист» та «старший юрист».

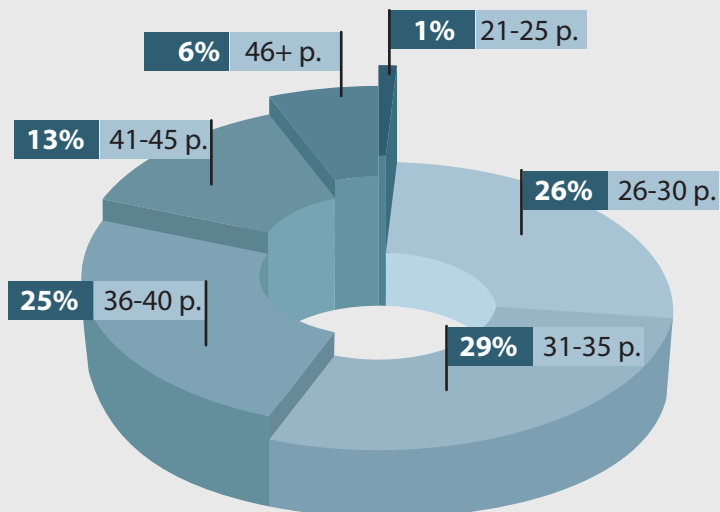
Традиційно найбільша частка жінок у юридичному бізнесі представлена неюридичними професіями: маркетинг, PR-менеджмент, фінансовий відділ, секретаріат — понад 70% протягом останніх 6 років.

44% опитаних заявляють, що жінці складніше побудувати кар'єру в юридичному бізнесі:

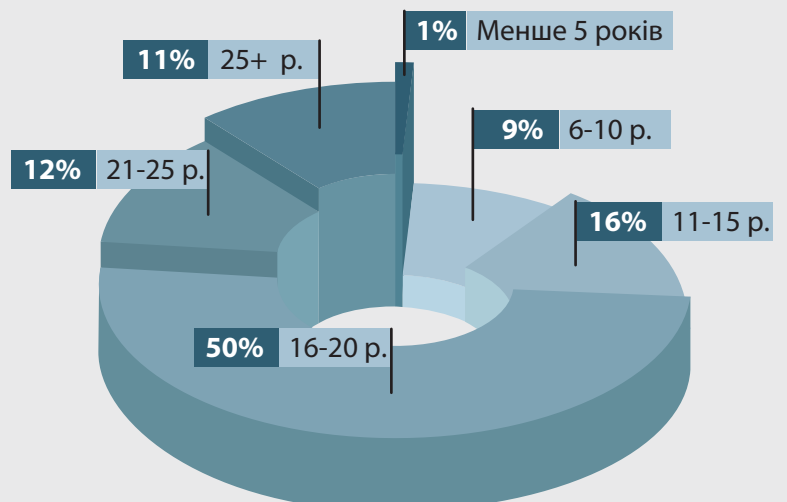
*«До жінок у юридичному бізнесі це досі не ставляться як до рівноправних та сильних конкуренток, у зв'язку з чим жінкам завжди*

[Продовження на стор. 18](#)

## ВІК, У ЯКОМУ ЮРИСТКИ СТАЛИ ПАРТНЕРАМИ ЮК



## ДОСВІД ЮРИДИЧНОЇ ПРАКТИКИ ЖІНОК-ПАРТНЕРІВ ЮК (років)



## Закінчення. Початок на стор. 17

**Олена Осмоловська,**  
генеральний директор,  
т.в.о. головного редактора  
«Юридичної Газети»

доводиться робити трішки більше, аби претендувати на ту саму позицію, що й чоловіки».

«Гендерні стереотипи при влаштуванні на роботу та ейджизм, особливо щодо жінок».

«Складність побудови кар'єри в юридичному бізнесі полягає в сприйнятті жінки-юриста колегами-чоловіками та клієнтами. Особливо, якщо мова йде про таку практику, як кримінальне право».

«Жінки менш впевнені у собі, бояться попросити підвищення та

збільшення з/п, сумніваються в собі, мають менше часу на побудову кар'єри».

«Складніше, оскільки у жінки традиційно є цілий ряд домашніх та сімейних обов'язків, що збільшує її навантаження порівняно з чоловіками та зменшує можливості для кар'єрного росту».

Внутрішнім «стримуючим чинником» для жінок є невпевненість: 33% опитаних вважають, що жінки серед партнерів юридичних фірм мало, бо вони самі цього не хочуть. 50% з них серед причин цього називають складність або неможливість підтримувати work-life balance, 23% не бажують брати на себе тягар відповідальності, 21% не цікавить такий тип роботи, а 6% говорять про недостатню фінансову компенсацію.

Самі респонденти частіше вказують на психологічні чинники:

«Жінки в більшості — перфекціоністи, тому погоджуються чи ініціюють кар'єрні підвищення, коли особисто вважають, що готові. Для багатьох важлива не лише професійна підтримка від компанії, а й підтримка в інших сферах — сім'я, хобі».

«Кар'єрне підвищення за віком (35–45 років) може співпадати з проблемними особистими ситуаціями (підлітковий вік у дітей або літній вік батьків)».

«Психологічні бар'єри: вибір на користь сім'ї, а не власних амбіцій, стримана невпевнена поведінка в стресових ситуаціях».

«Страх: я не впораюсь».

«Страх, як це будуть сприймати інші співробітники, та невпевненість у собі».

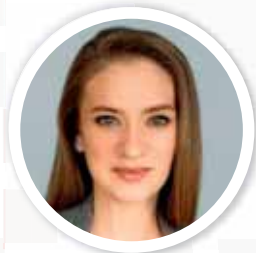
Були й такі думки:

«Таких причин не існує, єдина можлива причина — небажання робити довготривалу кар'єру у приватному юридичному бізнесі».

«Кожен випадок індивідуальний. Це неможливо узагальнити».

Концепції гендерної збалансованості на юридичному ринку вперше почали запроваджувати міжнародні юридичні компанії, що забезпечувалося вимогами їх внутрішнього комплаєнсу. Під впливом світових трендів українські юридичні фірми також активно впроваджують політику рівних можливостей та починають звертати увагу на баланс у цій сфері. Більшість (55%) юридичних компаній заявляють про запроваджені програми розвитку жіночого лідерства та спеціальні умови для

## Жінки, які вплинули на розвиток юридичного бізнесу в Україні



**Анна  
Бабич**  
AEQUO



**Світлана  
Мусієнко**  
Sayenko Kharenko



**Анна  
Огрєнчук**  
LCF



**Ольга  
Просьянюк**  
AVER LEX



**Амінат  
Сулейманова**  
AGA Partners



поєднання кар'єри та турботи про сім'ю, і не лише для жінок, але й для чоловіків. Це, зокрема:

- ✓ комфортні умови повернення до роботи жінок після декретної відпустки. Жінкам пропонують гнучкий графік роботи, неповний робочий день та віддалену роботу: 50% в офісі, 50% удома;
- ✓ менторство партнерів і керівників практик, яке стосується всіх співробітників, а не лише жінок;
- ✓ навчальні програми з кар'єрного та особистісного розвитку.

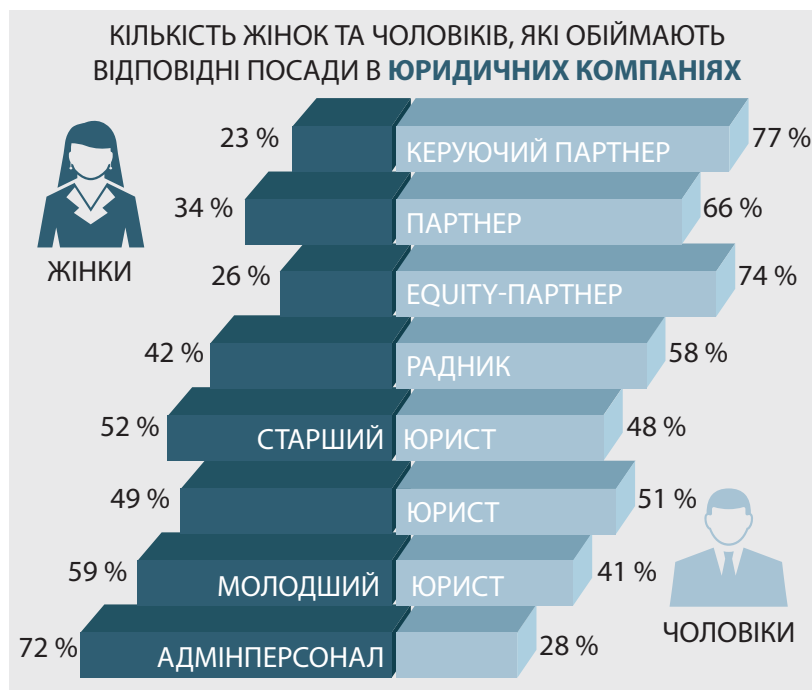
Більшість компаній не виокремлюють турботу про сім'ю виключно в жіночу функцію. Можливості поєднувати сім'ю і кар'єру мають усі юристи та співробітники компаній.

та жінок на керівних посадах сприяє підвищенню фінансових показників компанії та залученню різноманітнішого портфеля клієнтів».

«Чоловіки та жінки мають різний погляд на керівництво компанією та прийняття управлінських рішень. Це дає можливість під час прийняття того чи іншого рішення розглянути більше варіантів та обрати той, що буде найбільш сприятливим для процвітання компанії».

«Дослідження JRC підтверджує, що чим вище представництво жінок у політичних та керівних органах у світі, тим вища якість управління. Високий відсоток жінок допомагає стимулювати інновації, зростання та високий рівень життя».

Цього року Україна втратила 15 позицій та посіла 74 місце зі 156 у глобальному Індексі ген-



## Концепції гендерної збалансованості на юридичному ринку вперше почали запроваджувати міжнародні юридичні компанії, що забезпечувалось вимогами їх внутрішнього комплаєнсу

Серед програм з розвитку жіночого лідерства слід відзначити:

- глобальну ініціативу CMS Empowered Women — проект, спрямований на розвиток та підтримку жіноцтва, а також вдосконалення працездатності, здоров'я та довголіття. Це зустрічі з жінками з різних сфер діяльності за участі провідних лекторок на різноманітні теми, актуальні для сучасних жінок;
- дослідження KPMG «Погляд бізнес-лідерок в Україні. Спецвипуск 2021: Covid-19» — міжнародна ініціатива LAW (Legal Alliance for Women). Будь-яка жінка може приєднатись і брати участь у її ініціативах та програмах.

96% респондентів погодилися з тезою, що гендерне різноманіття у керівництві компанії сприяє її процвітання.

«Жінки приділяють більше уваги морально-психологічному клімату в колективі: активно намагаються створити сприятливу атмосферу взаємодії з усіма підлеглими, підтримують їх участь у справах, діляться владою та інформацією, що зумовлює більший енгейджмент працівника в колектив та до робочого місця».

«Багатьма дослідженнями доведено, що однакова кількість чоловіків

дерного розриву (у 2020 р. — 59-е місце серед 153 держав). Нагадаємо, World Economic Forum щороку вимірює гендерну нерівність за окремими показниками, аналізуючи індекси економічної участі й кар'єрних перспектив, рівня освіти, рівня здоров'я й тривалості життя, політичних прав і можливостей. Причин такого просідання багато. Серед них — і наслідки пандемії, економічна криза. Проте навіть у багатьох високорозвинених країнах проблеми гендерної рівності наразі залишаються актуальними.

Ми не поділяємо професії на «чоловічі» та «жіночі», ми проти гендерно обумовлених стереотипів та упереджень, які негативно впливають на професію. Ми не заперечуємо, що успішність у бізнесі, в т.ч. юридичному, забезпечується головним критерієм — професіоналізмом, а також самореалізацією, активною діяльністю та високим рівнем відповідальності за результати роботи. Але чи створює сьогодні ринок можливості для цього? Світ і Україна в останні роки все активніше говорять про забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків. Юристи не лише формують порядок денний у політичному житті країни, але й своїм прикладом будують справедливий світ рівності, взаємоповаги й відповідального лідерства. [M](#)

Exceptional, together.

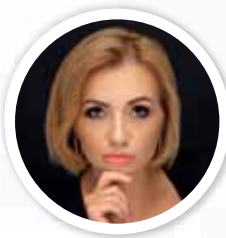
KINSTELLAR

Almaty, Belgrade, Bratislava, Bucharest, Budapest, Istanbul, Kyiv, Prague, Sofia and Tashkent

[www.kinstellar.com](http://www.kinstellar.com)



# Найуспішніші юристки в юридичному бізнесі України



**Катерина  
Власюк**

Адвокатське бюро  
«Сімейний адвокат  
Катерина Власюк»



**Оксана  
Войнаровська**

Василь Кісіль  
і Партнери



**Олена  
Волянська**

LCF



**Ольга  
Ворожбит**

Kinstellar



**Тетяна  
Гавриш**

ILF



**Радмила  
Гревцова**

Конкордія



**Катерина  
Гупало**

Arzinger



**Ольга  
Дмитрієва**

Dmitrieva &  
Partners



**Анна  
Зоря**

Arzinger



**Наталія  
Ісаханова**

Сергій Козьяков та  
Партнери



**Маргарита  
Карпенко**

Kinstellar



**Юлія  
Кирпа**

AEQUO



**Наталья  
Кочергіна**

Kinstellar



**Таліна  
Кравцова**

Asters



**Анжела  
Махінова**

Sayenko Kharenko



**Ірина  
Мороз**

AGA Partners



**Ірина  
Назарова**

ENGARDE



**Ліна  
Немченко**

Baker McKenzie



**Катерина  
Олійник**

Arzinger



**Олена  
Омельченко**

Ілляшев та  
Партнери



**Марія  
Орлик**

CMS Reich-Rohrwig  
Hainz



# Ukrainian Women in Law 2021



**Олександра  
Павленко**  
Pavlenko Legal  
Group



**Антоніна  
Пахаренко-  
Андерсон**  
Пахаренко  
і Партнери



**Олена  
Перепелинська**  
Integrites



**Наталія  
Селякова**  
Dentons



**Юлія  
Семеній**  
Asters



**Оксана  
Сімонова**  
Baker McKenzie



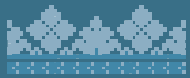
**Лана  
Сінічкіна**  
Arzinger



**Наталія  
Тищенко**  
NOBILI



**Ганна  
Цірат**  
Юрзовнішсервіс



## Успішні жінки в юридичному бізнесі (версія редакції «ЮГ»)



**Ганна  
Гаро**  
Garo Law Office



**Валентина  
Гвоздь**  
Sayenko Kharenko



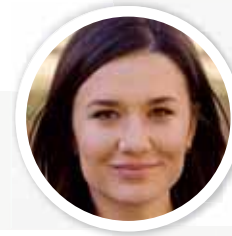
**Валерія  
Гудій**  
Ілляшев та  
Партнери



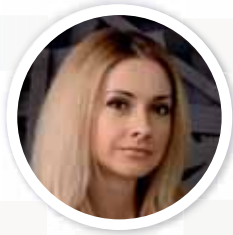
**Оксана  
Духовна**  
INPRAXI



**Марія  
Ортинська**  
IP Style



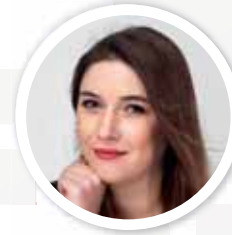
**Ірина  
Сербін**  
Ario



**Світлана  
Сергєєва**  
Юридичне бюро  
Сергєєвих



**Тетяна  
Тітаренко**  
Legrant



**Анна  
Швиденко**  
Stron



# Успішні корпоративні юристки

 Ukrainian  
Women in Law 2021



**Надія Білоус**  
British American  
Tobacco Україна



**Лариса Бобир**  
TERRA FOOD  
GROUP



**Олена Глоба**  
Lactalis Ukraine



**Анна Жарова**  
Філіпс Україна



**Юлія Зоріна**  
Альфа-Банк  
Україна



**Лада Кондуфорова**  
СМАРТ-ХОЛДИНГ



**Ольга Копійка**  
Bunge Україна



**Ірина Кравцова**  
Raben Ukraine



**Інна Крушинська**  
Fozzy Group



**Наталія Лиса**  
Нестле Україна  
і Молдова



**Ольга Лук'янова**  
Henkel в Україні



**Іванна Медвідь**  
КОФКО в Україні



**Ірина Мусійчук**  
МакДональдз  
в Україні



**Вікторія Огріза**  
PepsiCo Ukraine



**Марія Паясь**  
L'Oreal Ukraine



**Ольга Прокопович**  
VEON



**Світлана Романова**  
Група Метінвест



**Катерина Симчич**  
Якобз Дау Егбертс  
Україна



**Ірина Стародуб**  
Moneyveo



**Олена Сучик**  
METRO Cash &  
Carry Україна



**Лілія Тімакіна**  
Астарта Київ



**Тетяна Харебава**  
Sport Labs Group



**Інна Хомич**  
Нова Пошта

# Успішні юристки-політикині, судді, держслужбовиці, науковиці



Ukrainian  
Women in Law 2021



**Наталія  
Богацька**

голова Південно-західного апеляційного господарського суду, голова Асоціації суддів господарських судів



**Ірина  
Венедіктова**

Генеральний прокурор України



**Ганна  
Вронська**

суддя Верховного Суду



**Валентина  
Данішевська**

Голова Верховного Суду



**Лариса  
Денисенко**

правозахисниця, співзасновниця і членкиня правління Асоціації жінок-юристок «Юрфем»



**Олена  
Зеркаль**

радниця міністра енергетики України



**Олена  
Кібенко**

суддя Верховного Суду



**Валерія  
Коломієць**

заступниця міністра юстиції України з питань європейської інтеграції



**Наталія  
Кузнєцова**

віце-президент Національної академії правових наук України



**Світлана  
Панаютіді**

ексзаступниця міністра розвитку економіки, торгівлі і сільського господарства України



**Ольга  
Стефанішина**

віцепрем'єр-міністр з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України



**Олена  
Танасевич**

Голова Вищого антикорупційного суду



**Лариса  
Швецова**

член Вищої ради правосуддя



**Зоя  
Ярош**

президент Асоціації адвокатів України, керуючий партнер АО «Маршаллер Груп», депутат Київської міської ради



# З позиції великої любові

## Як вклад у ріст команди допомагає розвитку юридичного ринку



У МЕЖАХ ЩОРІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ UKRAINIAN WOMEN IN LAW РЕДАКЦІЯ «ЮРИДИЧНОЇ ГАЗЕТИ» НАЗИВАЄ УСПІШНИХ ЖІНОК-ЮРИСТОК, ЯКІ СВОЄЮ АКТИВНІСТЮ ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО ЮРИДИЧНОГО РИНКУ. КЕРУЮЧА ПАРТНЕРКА АО AVER LEX ОЛЬГА **ПРОСЯНІЮК** ВЖЕ КІЛЬКА РОКІВ ПОСПІЛЬ НЕ ПОСТУПАЄТЬСЯ ЛІДЕРСЬКИМИ ПОЗИЦІЯМИ. В ІНТЕРВ'Ю МИ РОЗПИТАЛИ ЇЇ ПРО ТЕ, ЯК МЕНТОРСТВО ДОПОМАГАЄ В ЮРИДИЧНОМУ БІЗНЕСІ ТА ЯК БУТИ НАСТАВНИКОМ МРІЇ ДЛЯ СВОЄЇ КОМАНДИ

..... *Ланцюжок*

**AVERLEX**

— Ольго, що Вам допомагає залишатися на перших позиціях серед успішних жінок-юристок? Чому приділяєте найбільше уваги у своїй діяльності?

— Мені дуже приємно входити у трійку (цього року п'ятірку) професіоналок з 2018 р. З початку юридичної кар'єри я завжди приділяю багато часу громадській діяльності як у межах професійних організацій, так і через ініціювання окре-





мих проєктів. Водночас не менше уваги, особливо ставши керуючим партнером, приділяю професійному та особистісному росту всієї команди, що дуже важливо для розвитку компанії, практики та усього ринку. Спілкуючись з колегами та клієнтами, часто чую про свідоме чи «органічне» застосування менторства. У моєму випадку воно більше

у слідчих діях та відвідують судові засідання. При цьому команда адвокатів та помічників формується під кожен конкретний проєкт, в якому вони мають можливість відігравати різні ролі. В результаті співробітники переймають різносторонній досвід одночасно у кількох проєктах, до того ж, не лише у спілкуванні, але й спостерігаючи, як партнери ведуть

яльність. Тобто якщо до команди приєднується випускник, ми інформуємо, що професійно і фінансово будемо його підтримувати протягом 2 років для отримання необхідного стажу з метою подальшого складання іспиту та здобуття статусу адвоката. Така ж підтримка стосується молодих колег, які починають працювати в AVER LEX, але ще не є адвокатами. Партнери та адвокати з досвідом максимально підштовхують і допомагають їм. У багатьох клієнтських проєктах співробітники, які лише починали чи були на перших етапах кар'єрного шляху, зараз уже є основними адвокатами. Від клієнтів ми чуємо, що вони дуже цінують такий підхід у роботі з командою.


в останньому випадку дуже допомагають особистий приклад і відчуття спільних суттєвих результатів.

**— Як працює стратегія win-win у менторстві?**

— Незважаючи на те, що у мене процес наставництва відбувається більш органічно, ніж у спеціальних програмах, я також відчуваю його велику цінність для себе. Можливо, з першого погляду здається, що ментор лише віддає, але це на 100% win-win процес. Надихаючи інших, вдається надихати себе, оскільки приходить багато висновків та нових ідей. При цьому навіть менш досвідчений колега у відповідь може «запалити» на щось нове своїм досвідом. Вдосконалюючи навички інших, сам також вдосконалюєшся, що впливає на отримання позитивних результатів для клієнтів, формування нової практики, розвиток юридичного ринку.

Я завжди радію досягненням колег, які зараз продовжують практикувати в інших юридичних фірмах чи створили власні компанії. Я точно знаю, що на юридичному ринку досвід роботи в AVER LEX дуже цінується і приносить багато користі адвокатам на нових посадах.

**— Поділіться власним досвідом, як створити команду кращих адвокатів у кримінальних справах.**

— Якщо хтось досі не вірить, то я особисто переконалася і буду повторювати: все потрібно робити з позиції великої любові до своєї справи й пристрасті. Інакше нічого не вийде. У сучасних кримінальних справах, окрім високого професіоналізму, вкрай необхідні безстрашність та відданість клієнтам, які треба демонструвати власним прикладом. Також важливо надавати можливість кожному відчутти, що немає нічого неможливого, особливо, коли ми разом! 

Підготувала **Оксана Журба**, редактор «Юридичної Газети»

**Надихаючи інших, вдається надихати себе, оскільки приходить багато висновків та нових ідей**

залежить від конкретних обставин, але я щодня бачу його результати.

**— Як менторство допомагає бізнесу? Ви легко ділитесь професійним досвідом з командою?**

— Ментором зазвичай називають людину, яка має достатній досвід та знання у певних сферах і готова безкоштовно ними ділитися. З власного досвіду скажу, що найефективніше вдається ділитися досвідом з тими, з ким знаходишся на одній хвилі. Це може стосуватися особливостей виступів у судових засіданнях чи на публічних заходах, інструментів залучення та спілкування з клієнтами чи більш особистих питань про сім'ю, хобі тощо. Мої двері завжди відчинені для кожного співробітника. Для мене AVER LEX — це родина, де моя душа і думки. Ми разом радіємо перемогам, переживаємо складні етапи та надихаємо один одного на нові звершення.

Мій найулюбленіший метод передачі досвіду — власний приклад. Не секрет, що всі партнери нашого об'єднання особисто беруть участь

у справи. Після кожного судового засідання я проговорюю з командою сильні та слабкі моменти кожного етапу, планую стратегію наступного засідання. Порадила всім розділити наші корпоративні блокноти за допомогою кольорових стікерів, які є невід'ємним елементом щоденної робочої діяльності, на блоки, щоб окремо по кожному клієнту фіксувати результати нарад, зустрічей та перебіг справ.

До речі, про важливість демонстрації ролі лідера та регулярного спілкування у форматі наставництва кілька років тому говорили спеціалісти KPMG у своєму дослідженні про жіноче лідерство. Зокрема, зазначалося, що наявність прикладу лідера перед очима співробітників сприяє підвищенню впевненості та досягненню високих результатів іншими членами команди. На мою думку, такий приклад важливий для всіх молодих колег незалежно від статі.

**— Яка роль менторства у професійній підготовці майбутніх адвокатів?**

— У межах розвитку команди ми максимально сприяємо отриманню помічниками свідомого права на заняття адвокатською ді-

**КОЖЕН МАЄ ПРАВО НА СПРАВЕДЛИВИЙ СУД**

ст. 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод  
ст. 55 Конституції України

ОСНОВОПОЛОЖНІ ПРАВА НЕЗМІННІ ЗА БУДЬ-ЯКИХ ЗМІН В ДЕРЖАВІ



+38 044 300 11 51

пров. Хрестовий, 2, 5 поверх

www.averlex.com



# Емоції в юридичному бізнесі — плюс чи мінус?



Ольга ДМИТРИЄВА, керуюча партнерка Dmitrieva&Partners

— Після того, як пілоти почали вчитися на авіатренажерах, що імітували обставини катастроф, кількість останніх в реальному житті різко зменшилася. Цього вдалося досягти, бо ці вправи змогли показати, які інтуїтивні реакції в критичних ситуаціях є шкідливими. На вашу думку як

рівника з багаторічним досвідом, з якими інтуїтивними реакціями на керівних посадах жінкам слід боротися? Коли інтуїція нас підводить?

— Інтуїція — це прекрасна для життя здатність, яка дозволяє уникнути помилок і неправильних рішень, налагодити особисті відносини, допомогти близьким людям, коханим. Та водночас вона є інстру-

ментом з емоційної сфери і, на мій погляд, це саме той емоційний пік, на якому людина приймає правильні рішення.

Юридичний бізнес розвивається за тими ж правилами, що й будь-який інший. Як кажуть бізнес-гуру, чим менше ми керуємося емоціями при прийнятті рішень, тим успішнішими будемо. Проте є думка, що успішність рішень і ефективність спілкування з іншими людьми лише на 33% залежать від IQ, решта (67%) — від EQ (емоційного інтелекту). Тому жінкам, які схильні довіряти в основному емоціям, часто досить складно реалізувати себе в бізнесі: емоції доводиться подавляти, що також не зовсім вірно. Зігмунд Фрейд казав: «На жаль, пригнічені емоції не вмирають. Їх тільки змусили замовкнути, але вони продовжують впливати на людину зсередини». Тому для успішного управління бізнесом необхідний баланс.

Інтуїція, яка, безумовно, більше розвинена у жінок, часто дає їм перевагу в питаннях налагодження відносин зі співробітниками, партнерами, впливає на покращення відносин у колективі, відбір персоналу. Жінки часто відверті і більше звертають на себе уваги. Але тут є і зворотний бік медалі: жінки сприймають проблеми ближче до серця, приймають рішення на піку емоцій, спонтанні, не завжди послідовні й раціональні саме через вищий емоційний фон.

В університетах нас вчать праву, але не вчать, як управляти бізнесом. Нас вчать представляти інтереси клієнта в суді, але не вчать тому, як цього клієнта завоювати чи як побудувати з ним відносини. У цьому юристи часто покладають-

ся на свою інтуїцію, хоча, на мій погляд, було б непогано викладати на юрфаці й маркетинг, основи бізнесу, підприємницьку діяльність тощо. Також слабувато викладається психологія, не розуміючи яку, на мій погляд, бути юристом неможливо.

Думаю, якби юристам викладали ці предмети, чоловікам було б легше терпіти жінок-керівниць і лідерок. Успіх у будь-якому бізнесі визначається не гендерними ознаками, а експертністю людини, яка займається якоюсь справою, з одного боку, і позицією суспільства з гендерних питань — з іншого. Наше суспільство у переважній більшості ще має патріархальні настрої, незважаючи на фемінізм і всі супутні процеси. У нашому суспільстві жінок все ще не допускають до керівних посад і лідерських позицій, а якщо й допускають, то лише з боєм або тому, що немає чоловіка, готового нести такий обсяг відповідальності.

Бізнес, звичайно, віддзеркалює глобальну ситуацію в країні, але якщо говорити саме про юридичний бізнес, я не бачу глобальних гендерних проблем. Наприклад, керівники Національної асоціації адвокатів, Асоціації правників та Асоціації адвокатів — жінки. Це також показник успіху українських жінок у юридичному бізнесі.

Взагалі суспільство дуже швидко змінюється, і вже незабаром ми будемо більше говорити не про гендерні проблеми в юридичному бізнесі, а про дискримінацію прав юристів-представників ЛГБТ-спільноти, або, наприклад, про недопуск до участі в судовому засіданні адвоката без паспорта вакцинації. [RU](#)



DMITRIEVA & PARTNERS  
LAW COMPANY  
since 1994

Довіра. Мудрість. Партнерство.

[www.dmp.com.ua](http://www.dmp.com.ua)



- Банківський супровід
- Зовнішньоекономічна діяльність
- Інвестиції й валютне регулювання
- Корпоративне право
- Міжнародний корпоративний сервіс
- Податкове право
- Судова практика
- Compliance



# Професійне вигоряння юриста

## Запобігти, знайти, знешкодити



**Олена ТАНАСЕВИЧ,**  
Голова Вищого  
антикорупційного суду

В Україні отримати диплом за спеціальністю 081 «Право», здобувши освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавра або магістра, можна майже у 300 вищих навчальних закладах. За відомостями, наведеними у статистичному дослідженні Міністерства юстиції України «Стан юридичної освіти», станом на 1 січня 2019 р. вищу юридичну освіту здобували рекордні 104 565 осіб.

Вельми високий попит на правничу спеціальність пояснити нескладно, адже кожний аспект нашого життя унормований та врегульований, тож у якому б напрямку не реалізувала себе особистість, юридична освіта точно не завадить. До того ж, спектр професій безпосередньо у сфері юриспруденції доволі широкий. Професійні юристи завжди затребувані в правоохоронних органах, у судовій системі, в усіх галузях державного управління, в адвокатських об'єднаннях, нотаріаті, дипломатичних відомствах, правозахисних організаціях, у великому бізнесі тощо.

### Юрист для всіх

Менше з тим, останнім часом на спеціалізованих сайтах з рекрутингу спостерігається стабільна тенденція — на одну юридичну вакансію в середньому претендують 7–8 осіб, що переконаливо свідчить про переважання ринку праці. У таких реаліях конкуренція стає надзвичайно жорсткою. Для здобуття та підтримки професійного авторитету, а тим більше для кар'єрного росту та просування по службі юрист повинен надавати висококваліфіковані послуги та філігранно виконувати свої обов'язки.

Досягти необхідного рівня кваліфікації, який дозволяє претендувати на місце під сонцем, можна тільки в активній юридичній практиці,

яка зазвичай вимагає постійного перебування на зв'язку з великою кількістю людей та перманентного комплексного контролю за розвитком подій у багатьох напрямках, що є досить виснажливим. Варто також додати, що в абсолютній більшості випадків шлях пересічного громадянина перетинається з юристами в кризових ситуаціях, зокрема, коли особу обвинувачують у вчиненні злочину або, навпаки, особа стала жертвою злочинних дій, коли необхідно розділити спадкове майно між спадкоємцями, коли має місце спір про межі земельних ділянок між сусідами, коли батьки не можуть самотійно визначити порядок участі

експертиз тощо. Але на цьому його робота не закінчується. Насправді вона з цього тільки починається. На підставі, здавалося б, неосяжного масиву інформації судді належить зрештою ухвалити законне та мотивоване рішення. Для цього необхідно систематизувати та ретельно описати встановлені судом фактичні обставини, проаналізувати надані докази на предмет належності, допустимості, достовірності та достатності, підібрати релевантні нормативно-правові акти та правові позиції Верховного Суду, а тоді викласти все це у хронологічній та логічній послідовності в судовому рішенні.

Відверто кажучи, суддя не просто присвячує роботі частину свого життя. Бути суддею — це надзвичайна відповідальність, стиль життя та образ мислення. Звичайно, ця соціально значуща та дуже важлива діяльність дозволяє відчувати себе корисним у своїй країні, але водночас забирає неймовірну кількість життєвих сил. Суттєве навантаження та хронічний стрес більшості юридичних професій з високою долею вірогідності за кілька років незбалансованої, неспланованої діяльності можуть призвести до емоційного виснаження, а зрештою і до професійного вигоряння, втрати інтересу до професійної діяльності та зниження якості роботи чи навіть її втрати. Це необхідно усвідомлювати, про це необхідно пам'ятати, цього важкого психологічного стану не можна допускати.

### Впоратися з усім

До великої професійної мети треба йти малими кроками, намагаючись реально оцінювати свої професійні здібності та фізичні можливості, уникаючи виснажливого графіка роботи, приділяючи достатньо часу собі та спілкуванню з близькими людьми. Юрист повинен бути гуру тайм-менеджменту, адже без ретельного планування впоратися зі своїми професійними обов'язками та не занепасти інші сфери свого життя вкрай складно. З усією повагою ставлячись до улюбленої професії, у графіку просто необхідно бронювати час на систематичну фізичну активність, здоровий сон та заходи, які забезпечують задоволення духовних потреб (прогулянки з дітьми, подорожі, відвідування театрів, галерей, зустрічі з друзями, хобі — одним словом, на те, що надихає).

Здавалося б, це прості, всім відомі правила, але після майже 20 років безперервної юридичної практики вимушена чесно сказати, що для людей з активною соціальною позицією пошук балансу — це історія довжиною в життя зі злетами, падіннями, помилками, розчаруваннями, хронічною втомою та ні з чим не порівнюваним задоволенням від якісних результатів своєї роботи. Задля таких результатів інколи дійсно варто повністю зануритись у певний проект, але при цьому найголовніше — не забути повернутись до збалансованого та адекватного ритму з тим, щоб мати час та можливість відчувати повноту життя та весь спектр позитивних моментів, що їх дарує не тільки улюблена робота. [✎](#)

*Бути суддею — це надзвичайна відповідальність, стиль життя та образ мислення*

у вихованні дитини після розірвання шлюбу, коли для реалізації права на отримання пенсії на пільгових умовах є потреба встановити факт виконання робіт зі шкідливими умовами праці на вже ліквідованому підприємстві тощо.

Крім того, законодавство України досить динамічне. Порахувати кількість діючих законів, підзаконних нормативно-правових актів, а також змін до них складно. За даними офіційного веб-порталу Верховної Ради України, на теперішній час у Міністерстві юстиції України зареєстровано понад 36 тис. нормативно-правових актів, а лише за останній місяць на сайті з'явилося майже 700 нових документів.

Отже, юрист працює з великим обсягом інформації в умовах хронічного дефіциту часу та з людьми, які опинились у непростих життєвих умовах.

### Жити суддею

Візьмемо до прикладу професію судді. Він упродовж дня та щодня, а якщо його обрано слідчим суддею, то й поза межами робочого часу перебуває в судових засіданнях, заслуховує доводи учасників провадження, розв'язує їхні клопотання, досліджує документи, переглядає відеоматеріали, оглядає речові докази, бере участь у допитах свідків, призначає проведення

При цьому в провадженні судді завжди перебуває не одна справа, а десятки. Їхній розгляд відбувається паралельно, тому суддя кілька разів на день повинен переключатись з обставин одного провадження на обставини іншого.

Важливо також додати, що трапляються випадки, коли учасники є доволі емоційними та навіть агресивними, або, навпаки, мовчазними та замкнутими, що, вочевидь, є нормальною реакцією на стрес від перебування в суді. Але яким би не був стан сторін провадження, головуючий суддя повинен спрямувати судовий розгляд на з'ясування всіх обставин, забезпечивши дотримання послідовності та порядку вчинення процесуальних дій, а також реалізацію всіма учасниками їхніх процесуальних прав та виконання ними обов'язків.

Оскільки люди різні, до кожного необхідно знайти особливий підхід, інакше просто неможливо виконувати функцію держави щодо здійснення правосуддя. Налагодження конструктивної атмосфери в судовому засіданні — це надважливий аспект суддівської роботи, який вимагає акумуляції всього життєвого досвіду, навичок спілкування, а також бодай базових знань психології з тим, щоб знайти потрібні слова та створити комфортні умови для учасників провадження.



# Життя має бути активним, бізнес — успішним, сім'я — дружною, партнери — надійними



ПАРТНЕРКА ЮФ «СЕРГІЙ КОЗЬЯКОВ ТА ПАРТНЕРИ» **НАТАЛІЯ ІСАХАНОВА** ПЕРЕКОНАНА, ЩО ЗАВЖДИ МОЖНА ЗНАЙТИ ВИХІД НАВІТЬ З БЕЗВИХІДНОЇ, НА ПЕРШИЙ ПОГЛЯД, СИТУАЦІЇ. АЛЕ ДЛЯ ЦЬОГО ТРЕБА БУТИ ВПЕВНЕНИМ І ВІРИТИ, ЩО У ТЕБЕ ВСЕ ВИЙДЕ, ТА Й ТРОХИ ГУМОРУ НІКОЛИ НЕ ЗАШКОДИТЬ. В ІНТЕРВ'Ю МИ ПОГОВОРИЛИ ПРО ВІЧНІ ЦІННОСТІ ТА ЗАВЖДИ АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ, І НЕ ЛИШЕ ДЛЯ УСПІШНИХ ЖІНОК: УСПІХИ ТА НЕВДАЧІ В КАР'ЄРІ Й ОСОБИСТОМУ, ЧИ ВАРТО РИЗИКУВАТИ ТА ЯК РОЗВИНУТИ ВПЕВНЕНІСТЬ У СОБІ, ДЕ ШУКАТИ НАТХНЕННЯ ТА ЩО РОБИТИ, КОЛИ ОПУСКАЮТЬСЯ РУКИ

— Наталіє, коли Ви вирішили стати юристом-міжнародником і чому?

— Насправді це не була мрія дитинства, а лише збіг певних обставин, які визначили мій вибір на користь спеціальності «юрист-міжнародник». І звичайно, не обійшлося без юнацького романтизму та сильного бажання пізнавати нові країни і культури.

— Чи можна стверджувати, що Ви досягли всього, чого бажали? Ваші мрії здійснилися?

— Можу сказати, що досягла практично всього, чого бажала на цьому етапі життя. Але ніколи не зупиняюсь на досягнутому: коли досягаєш певної мети та омріяного, з'являються нові цілі та нові мрії... Цей процес нескінченний. Все залежить від твоєї особистої активності. Я впевнена, що зупинятися не можна, тому що саме процес реалізації цілей та мрій робить життя повним та насиченим. Людина повинна постійно розвиватися та удосконалюватися. Є просте правило, якому я сліую: ким би ти не був, будь кращим.

— Як Ви визначаєте для себе успіх?

— Успіх — це досягнення бажаного як в професійному, так і в особистому житті.

— Які особисті ресурси чи риси характеру допомагають досягти успіху у будь-якій справі?

— Мабуть, це наполегливість у набутті нових знань, в розвитку навичок і роботі над собою. Моє завтра має бути кращим за моє сьогодні. Хоча така стратегія життя є не найлегшою, але вона безпрограшна та мотивує на нові досягнення.

— Що для Вас означає невдача? Чи завжди маєте альтернативний план?

— Ніколи не думаю про невдачу, навіть якщо треба вирішити надскладне завдання. Саме страх невдачі робить мету недосяжною. Впевнена, що позитивне мислення в будь-якій справі — невід'ємна частина заряду на успіх. А альтернативний варіант вирішення питання — це така собі додаткова можливість, і вона має бути завжди. Якщо основний план не вдавсь, звертаєшся до альтернативно-

— Ви провідна чи ведена?

— Залежно від бажання та ситуації. Мабуть, у професійному житті провідна, а в особистому — ведена.

— Чи необхідно, на Ваш погляд, ризикувати?

— На мій погляд, ризик має бути виправданий тією метою, заради якої ви йдете на нього. Ризик полягає у спробі зробити щось справді складне, щоб зрозуміти, на що ти здатен. Але не слід дуже засмучуватися, якщо ви зазнаєте невдачі. Перемога зале-

— Ви говорите про впевненість, але чи завжди були впевненою в собі людиною? Чи є універсальні рецепти для розвитку впевненості в собі?

— На мій погляд, впевненість — це не риса, з якою людина народжується і яка передається з генами. Мабуть, це віра в себе — позитивна оцінка своїх знань, навичок, можливостей при виконанні завдань, досягненні поставленої мети тощо. Ви самі визначаєте, вийде у вас щось чи ні. Нашій волі підпорядковано набагато більше речей, ніж ми звикли думати. Слід перестати бачити обмеження там, де їх немає. Вважаю, що набути впевненості можна, лише працюючи над собою: розширюючи свій світогляд, розвиваючи навички, поглиблюючи знання, займаючись спортом... У цьому і полягає універсальний рецепт.

— Дисципліна, зібраність і здатність багато встигати... Чи властиві Вам ці якості? Як людина має досягати поставленої мети?

— Так, це все про мене. Взагалі без цих якостей неможливо стати хорошим юристом. Особливо в наш час — час жорсткої конкуренції на ринку юридичних послуг. Коли є мета, це вже добре, але цього недостатньо. Слід пам'ятати, що в більшості ситуацій ніхто не прийде і не допоможе в досягненні мети. Треба чітко розуміти, що досягнення мети потребує саме вашої активності, і ви чітко повинні уявляти, які кроки необхідно зробити, щоб її досягти. Якщо такого розуміння немає, досягти мети неможливо.

— За родом діяльності Вам доводиться багато спілкуватися з колегами, клієнтами тощо. Яким

## Якщо людина займається улюбленою справою, вона щаслива, а щасливі люди завжди успішні

го. Він теж може не спрацювати, але ти завжди маєш бути впевнений, що використав усі можливості.

— Який погляд на життя у Вас переважає (оптимізм/песимізм)?

— Безперечно, оптимізм. У моєму житті було багато складнощів, але я завжди йшла, не зупиняючись, до кінця, використовуючи наявні можливості. Були ситуації, коли я програвала, наприклад, боротьбу за життя улюблених близьких людей, але я знаю, що не опустила руки, а зробила все, що було в моїх силах. І що б не трапилось, я завжди вірю в себе, в завтрашній день і в те, що роблю. Мій батько казав: «З кожної складної ситуації є вихід. Якщо ти не можеш його знайти, створи його сама».

жить від багатьох факторів, крім ваших знань, навичок та талантів.

— Чи завжди Ви відкриті для оточуючих і чи є це запорукою успіху?

— Безперечно, відкритість і доброзичливість — це складові успіху. Але обов'язково слід розвивати в собі здатність розбиратися в людях і вміння підтримувати внутрішню захищеність. Я вважаю себе досить відкритою людиною для оточуючих, але повністю відкритою можу бути лише з тими людьми, яким довіряю і в яких упевнена.

— Можете охарактеризувати себе у декількох словах?

— Цілеспрямована, впевнена, наполеглива, надійна...



**чином людина може відчувати себе комфортно, спілкуючись з новими людьми, налагоджуючи ділові стосунки?**

— Дійсно, юридична професія нерозривно пов'язана зі спілкуванням з великим колом людей, у т.ч. з колегами та клієнтами, і від ефективності цього спілкування також залежить успіх у професії. Таке ефективне спілкування потребує певних навичок, включаючи здатність говорити коротко і по суті, висловлювати свою думку максимально переконливо, вміння слухати співрозмовника і ставити уточнюючі запитання, гнучкість, вживання професійної термінології, коли це доречно, відмова від вживання іншомовних слів (ваш співрозмовник може не знати іноземної мови, що поставить його в дискомфортну позицію), контроль над емоційною напругою та ін. І не варто забувати про правила етикету та ввічливості.

**— Вам подобається Ваша професія? Якщо так, то що потрібно для того, щоб займатися тим, що подобається?**

— Звичайно! Якщо людина займається улюбленою справою, вона щаслива, а щасливі люди завжди успішні. Наше життя безпосередньо пов'язане з обраною професією. Саме цілеспрямованість у виборі професії та подальше наполегливе опанування професійних висот в кінцевому рахунку приведуть до щасливого, комфортного і повноцінного життя. Усі завжди бачать лише результат (професіоналізм, визнання клієнтів, повагу колег, бездоганну репутацію, комфортне життя, цікаві хобі, гарний вигляд), але за всім цим стоїть щоденна важка праця, а також велика відповідальність за те, що робиш. На мій погляд, кожна людина має певні таланти та здібності. Просто потрібно знайти ці таланти, реалізувати здібності та бути послідовним і наполегливим у їх реалізації.

**— На кар'єрному шляху у Вас, звичайно, були складні моменти. Що допомагало їх долати?**

— Так, якщо ви йдете по кар'єрному шляху, неможливо не наразитися на складнощі. Але до їх подолання завжди слід підходити розумно, відключивши емоційну складову. Іноді це зробити дуже нелегко, але я впевнена, що навіть якщо тебе збили з ніг, встань і продовжуй свій шлях. Падаючи і встаючи, ти зростаєш.

**— Що Ви думаєте в цілому про кар'єру в житті жінки? Яке місце займає робота у Вашому житті?**

— Перефразую Чехова: у жінки має бути все прекрасне: і кар'єра, і особисте життя, і захоплення... Для мене професійна діяльність і особисте життя не є конкурентами, вони доповнюють одне одного. У часи різноманітних технологій дуже важко розділити професійне та особисте життя, але знайти баланс в силах кожної людини. І я дуже вдячна своїм партне-







Наталія ІСАХАНОВА, партнерка «Сергій Козьяков та Партнери»

рам по бізнесу, а також своїй родині і близьким людям, що вони мене підтримують та допомагають досягти такого балансу. Я завжди намагаюся зосередитись на тому, що мені дійсно цікаве, що я люблю і що у мене добре виходить як у професійному, так і в особистому житті, залишивши вирішення решти питань тим, хто в них краще розбирається і у кого це краще виходить.

— Ви вже багато досягли у своїй професії. Чи змінило Вас визнання з боку клієнтів і колег?

— Вважаю, що ні. Визнання у професійній сфері є лише лакмусовим папірцем успішності. Однак не менш важливими складовими успішної кар'єри є задоволення своєю роботою та ступінь реалізації особистого інтелектуального і творчого потенціалу.

— Чи доводилося Вам переступати через свої принципи у професійній діяльності?

— Принципи на те й принципи, щоб їх не переступати. Поки ви залишаєтеся вірними своїм життєвим принципам, ви будете знати, що робите все правильно. Ось декілька правил, яких я дотримуюсь у роботі: не працюю з людьми, яким не довіряю; не даю порожніх обіцянок; не беру справи, які не відповідають моїм внутрішнім переконанням; не порушую принципів чесної конкуренції.

— Якими якостями має володіти юрист, щоб працювати з Вами?

— Для мене важливі не лише професійні якості юриста та його бажання розвиватися, а й його особисті якості, такі як порядність, надійність та відповідальність.

— Яка частка везіння у Ваших успішних проектах?

— Не заперечую, що в успішних проектах завжди є певна частка везіння, але коли працюєш над проектом, ти над цим не замислюєшся, а просто йдеш до поставленої мети. Якщо не працювати і не докладати зусиль для реалізації задуманого, на

везіння можна не розраховувати. Везіння — це така собі проекція того, що ви робите і скільки зусиль докладаете.

— Чи є у Вас життєвий девіз?

— Переконана, що немає ніякого сенсу щось робити, якщо не плануєш робити це належним чином.

— Чи бувають моменти, коли Вас залишає натхнення на професійному шляху?

— Так, бувають. І в такому випадку потрібне «перезавантаження». Найкраще для цього — подорож до нових місць. Як писала Анна Ахматова, немає нічого більш корисного для нервів, ніж побувати там, де ніколи не був.

— Чи є у Вашому оточенні люди, на яких можна покластися?

— Перш за все, це друзі. Мої друзі — це моя наймовірніша сила, моя надійна підтримка, і зараз я напевне знаю, що заради мене вони можуть змусити мінливий світ «прогнутися» під мене.

— Сформулюйте своє бачення життя, бізнесу, сім'ї, партнерів по бізнесу в декількох словах.

— Життя має бути активним, бізнес — успішним, сім'я — дружною, партнери — надійними.

— Які рекомендації можете дати тим, хто тільки починає розвивати юридичну кар'єру?

— Хочу порадити бути цілеспрямованими, наполегливими, впевненими в своїх силах, позитивно налаштованими, а також співпрацювати дійсно з професіоналами, знання та досвід яких зроблять їх вступ у професію більш цікавим та захоплюючим. Тоді життя відкриє перед ними безліч необмежених можливостей.

— Яке напуття Ви дали б тим, хто хоче змінити своє життя на краще?

— Життя на боці сміливих, активних та цілеспрямованих. Завжди дуже складно зробити перший крок і повірити у власні сили, не робити один крок вперед і два назад, а вперто йти до наміченої мети. Плануючи змінити своє життя, слід конкретизувати власні плани і чітко встановити строки. Роблячи нові кроки, важливо не оглядатися на своє минуле і не шкодувати про рішення круто змінити життя. Йти вперед і домогтися успіху!

кажучи, місце було дуже живописне: «безкрайній степ, степ безлюдний» з повною відсутністю ознак цивілізації, включаючи мобільний зв'язок. Цю картину доповнював штрафний майданчик з огорожею з сітки рябича з єдиною фурую та будкою охорони без охорони. Водій перевірів технічний стан фури і з розчаруванням повідомив, що акумулятор повністю розряджений, тож нам треба чекати на технічну допомогу. Це означало відсутність можливості швидко залишити настільки живописну місцевість.

Я розуміла, що єдиним шансом прискорити наше повернення є пошук на просторах безкрайнього степу вантажної машини для підзарядки акумулятора фури. Незважаючи на повну непридатність нашого одягу для прогулянок по степу (строгий варіант корпоративного дрес-коду, що був розбавлений туфлями-лодочками на шпильці), я вирішила спробувати знайти вантажну машину, рухаючись у бік, з якого ми, імовірно, приїхали, і виборюючи кожний крок у степного покрову. Бажання запобігти «райдужній» перспективі провести кілька незабутніх днів у степу, поки колеги та клієнти не почнуть турбуватися через нашу довгу відсутність і неможливість зв'язатися з нами, надавало додаткових сил. Отже, не втрачаючи надії, я продовжувала свій тернистий шлях...

Раптом на тлі випаленої безжальним сонцем трави десь далеко з'явилася точка, яка з кожним пройденим метром набувала обрисів трактора. «Bingo!» — промайнуло у мене в голові, і світ навколо став більш кольоровим. Коли я досягла бажаного об'єкту, з нього на мене ошелешено дивилися дві пари чоловічих очей, як на дівчину, що йшла не по степу, а по воді... Німа сцена.

Зрозуміло, що в тракторах я розбиралася погано, але логіка підказувала, що акумулятор у трактора має бути. Набравши повітря для зворушливої та безпеліційної промови, я звернулася до потенційних рятівників мене і майна клієнта: «Хлопці, без вашої допомоги ніяк. Тут поблизу стоїть моя фура з розрядженим акумулятором. Треба підзарядити». Хлопці, відійшовши від шоку з приводу побаченого і почутого, погодилися допомогти «щасливий» володарці фури, а після того, як фура завелася, порадили мені бути більш уважною до технічного стану машини, на якій вирушаю в подорож.

Ця історія про те, що з будь-якої, навіть найскладнішої ситуації завжди можна знайти вихід. Але для цього треба бути впевненим і вірити, що у тебе все вийде. Та й трохи гумору ніколи не зашкодить. <#>

Підготувала Анна Трішичева, журналістка, спеціально для «Юридичної Газети»





# І ніколи не... Мої непорушні принципи роботи



**Олена ОМЕЛЬЧЕНКО**,  
партнер юридичної фірми  
«Ілляшев та Партнери», керівник  
практики з міжнародної торгівлі,  
адвокат, к.ю.н.



У роботі я однозначно людина результату, а не процесу. Мене насамперед цікавить результат, хоча зазвичай отримую задоволення і від своєї діяльності на шляху до мети. Вірю, що не існує проблем, які не можна врегулювати, завжди є вихід з будь-якої ситуації.

## Боротьба до кінця

Я належу до тих людей, які вважають, що переможців не судять. На сьогодні ми — єдина юридична фірма, яка має виключно перемоги в усіх справах з міжнародної торгівлі, до яких ми долучалися. Однак утримувати такі позиції стає дедалі складніше з кожним новим проектом. Наші опоненти вчать на наших прикладах, беруть на озброєння нашу тактику та методи і вибудовують захист з урахуванням попередніх проектів. Саме тому ми завжди маємо бути на крок попереду, щоразу приймаючи нові, нестандартні рішення. До речі, девіз нашої компанії: «Винайдення рішень».

Вважаю, що помірний авантюризм та креативність ніколи не завадять адвокату. Однак завжди запитую у клієнта, чого він очікує від справи — справедливості чи перемоги?

## Вчасність

За останні 15 років з розвитком технологій відчуття часу стало іншим. Тепер результат і успіх більше залежать від швидкості прийняття рішень та їх доречності. Тож, на мою думку, послуга, надана в потрібний час та у встановлені строки, завжди принесе більше задоволення юристу і користі клієнту.

## Проект — це частина мене

Я завжди сприймаю проблему клієнта як особисту. У цьому аспекті в мене немає професійної деформації свідомості, але є почуття надзвичайної відповідальності. Найстрашніше для мене — повідомити клієнтові, що ми не впоралися і прогнали справу.

Можу «виношувати» рішення цілодобово і не відпускати його, поки не переконаюся, що вибрала правильну тактику захисту. У разі потреби обговорюю з клієнтом альтернативні шляхи реалізації проектів у позаробочий час, включно з вихідними та відпусткою. Моя сім'я завжди ставиться поборливо та з розумінням до мого підходу до справ.

## Довіра, доброчесність та відсутність конфлікту інтересів

Я ніколи не піду на змову проти інтересів клієнта. Вважаю, що чесність у відносинах з клієнтом — це моя особиста репутація. Не розумію, як деякі юридичні фірми можуть створювати клієнтові проблеми, а потім пропонувати допомогу у їх вирішенні. У моєму розумінні це дикунство.

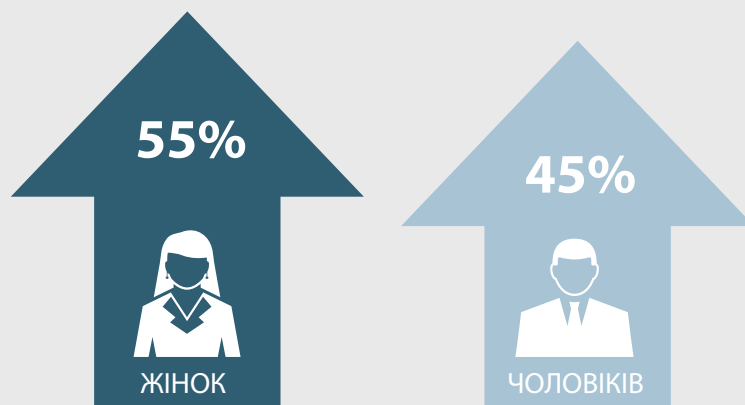
Також не розумію колег по юридичному ринку, які подекуди приховано беруться за проекти, незважаючи на наявний конфлікт інтересів. Вважаю, що все таємне рано чи пізно стає явним, а при виборі «гроші чи репутація?», не вагаючись, оберу репутацію. Мене дивують люди, які не розуміють, що довіру клієнта треба заслужити, виявляючи етичність і професійність.

## Повага, відкритість та відданість

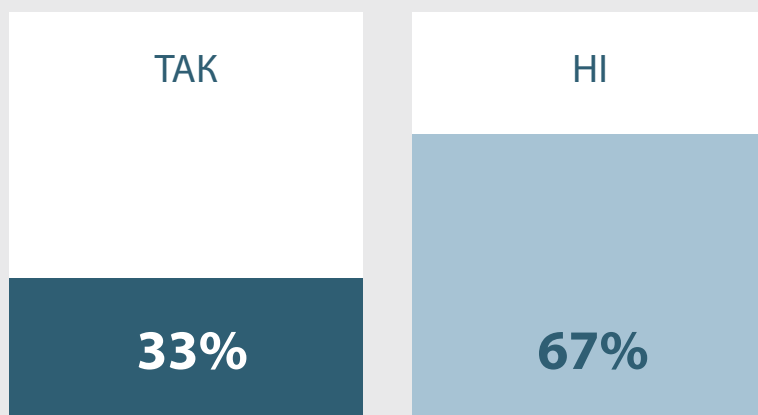
На попередній роботі я зустрічала колег, які хотіли бути незалежними і боялися конкуренції, обмежуючи доступ до інформації та скорочуючи повноваження своїх підлеглих і водночас вимагаючи від них лояльності. Це точно не про мене. У моїй команді молоді люди, часто люди з характером, що мені імponує, оскільки вважаю, що адвокат без характеру — поганий захисник. Можливо, комусь така команда може бути некомфортною, але для мене це саморозвиток і рух уперед, а для клієнта — якісна послуга. Я точно знаю, що буде кому передати мої справи, коли прийде час. І точно знаю, що я довіряю своїй команді.

Я завжди з повагою ставлюся до своїх підлеглих та колег. Найбільше ціную відданість фірмі, клієнтові та справі. [✎](#)

ЗІ 100% ПІДВИЩЕНЬ НА ПОСАДАХ В ЮК  
ЗА ОСТАННІЙ РІК БУЛО:



ЧИ ЗГОДНІ ВИ З ТВЕРДЖЕННЯМ, ЩО ЖІНКИ НЕ ОТРИМУЮТЬ  
ПОСАДИ ПАРТНЕРІВ У ЮРИДИЧНИХ КОМПАНІЯХ,  
ТОМУ ЩО САМІ ЦЬОГО НЕ ХОЧУТЬ



ЯКЩО ОБРАЛИ ВАРІАНТ «ТАК», НАЗВІТЬ ПРИЧИНИ,  
З ЯКИХ ЖІНКИ НЕ БАЖАЮТЬ СТАВАТИ ПАРТНЕРАМИ



Детальніше читайте на стор. 18–19

# Керуючий партнер насамперед має бути візіонером



У кишені керуючої партнерки юридичної компанії ІЛФ **Тетяни Гавриш** постійно є сірники, за допомогою яких вона робить свої «крокуси» кращими. Що ховається за цією метафорою? І як ІЛФ з тихої «сімейної» ЮК перетворюється на ринкову? Про це читайте в нашому інтерв'ю

— Тетяно, Ви пам'ятаєте, як усе починалося? Через які випробування довелося пройти компанії з того часу?

— Так, історія в нас справді цікава. Нагадаю, що ІЛФ — одна з найстаріших юридичних компаній України, яка має основну назву «Інюрполіс», а ІЛФ — це вже результат ребрендингу. Фірма була створена в липні 1994 р., за цей час вона пройшла декілька «реінкарнацій». Я працюю в ній із вересня все того ж 1994 р. і пройшла всі можливі кар'єрні сходинки, починаючи з кур'єра та молодшого юриста. Далі обставини змінилися, перед компанією постали серйозні виклики. У березні 2000 р. на прохання декількох людей із колективу я повернулася, хоча на той час перебувала у відпустці по догляду за дитиною та писала дисертацію.

Фактично компанія була створена у формі акціонерного товариства. Я прийшла на посаду голови правління, коли бізнес був у достатньо кризовому стані. У мене не було необхідного управлінського досвіду, але і юридичного ринку тоді ще теж не було, як і кращих практик управління юридичною фірмою, відповідно. Дуже допомогло стажування в США у 2003 р., де я вивчала, як будуються партнерство й менеджмент у юридичній фірмі. З того часу багато ідей уже втілено, але я й досі часто звертаюся саме до того досвіду, адже він досить ефективний.

— Ваше ставлення до партнерства за цей час змінилося?

— В «Інюрполіс» було 16 засновників, але не думаю, що це можна було назвати партнерством. Форми співпраці та управління змінювалися, але завжди були вертикальними. У компанії впродовж довгого періоду була досить велика команда юристів, що обумовлювалося роботою на великій державній компанії на кшталт Укртрансгазу, Укргазвидобування та інших. Відповідним чином були побудовані процеси всередині фірми, а системи прийняття рішень та управління мали ймовірно більше вертикальний та авторитарний дизайн.

Уперше про партнерство я почала думати десь після 2005 р. внаслідок тривалого спілкування з колегами. Зокрема, з Олегом Макаровим, який на той час був керуючим партнером ЮК «Василь Кисіль і Партнери», що була побудована саме за принципом класичного партнерства. Якимось він мені сказав, що будь-яка з цих систем має свої вади, а ми, розвиваючись, зустрінемося десь посередині. Я вирішила спробувати та у 2008 р. запропонувала деяким своїм колегам, з якими працювала пліч-о-пліч багато років, увійти в партнерство. Дехто погодився, а хтось пішов.

— Чому?

— Тому що це був виклик. Насправді те партнерство не можна було назвати рівним, бо всі активи, зокрема клієнтську базу, інтелекту-

тоді з'явилися нова назва та логотип: ІЛФ з зеленим підкресленням і основною ідеєю «Cases become clear» («Прояснюємо справи»).

Дослідження, яке провели експерти, показало, що клієнти відчують сильну фрустрацію у взаємодії з юристами, які «є незрозумілими, складно доносять інформацію». А ми завжди були людиноцентричними та робили багато системних речей, які змінюють світ, за межами суто юридичного бізнесу.

Наш цільовий клієнт — це власник бізнесу, що розвивається. Тобто ми працюємо з людьми, а не із системами. А робота з підприємцями, що мають ринкове мислення, вимагає більших навичок і знань, ніж суто класичні юридичні.

Зрозуміло, що такий підхід вимагав нової стратегії та суттєвих змін. Ми запустили цей процес, презенту-

у цей конкретний момент. Це вимагало зміни світогляду юристів, партнерів, адміністративної команди. Цей процес заклав певну «вибухову суміш» під стале партнерство, у якому ми тоді перебували.

— Що лежало в основі цієї суміші?

— Знаєте, у бізнес-освіті іноді використовують аналогію з крокусами — квітами, які розпускаються в горах навесні. Одна з таких метафор звучить так: «Власник бізнесу завжди має носити в кишенях сірники, бо інколи поле треба підпалювати, оскільки після пожежі крокуси квітнуть краще». Я тримаю сірники в кишені, але віддаю перевагу весняній гігієнічній обрізці саду. Старих гілок шкода, але нові дають кращий урожай.

Зміни, що ми запустили, відповідають принципам new law, тому нам було дуже складно вписуватися в рамки нинішнього юридичного бізнесу і слідувати його законам, міряться в класичній конкуренції з колегами по ринку, знаходити нових юристів у команду, які готові до нестандартного мислення та проактивного підходу. Усе через те, що ІЛФ працює дещо інакше й не зовсім класично ставиться до надання юридичної послуги.

— Партнерство в ІЛФ також відрізняється від класичного?

— Партнери в ІЛФ з'явилися швидше на вимогу ринку, бо це такий собі стереотип юридичного бізнесу. Це було зроблено для масштабування, що дало нам дуже багато. Усі партнери ІЛФ зросли всередині, жодного ми не залучали зі сторони. Плюсами такого підходу є те, що коли партнер виростає в команді, ми можемо впливати на його світогляд та формування навичок. Можна очікувати, що він буде сповідувати важливі для компанії принципи та цінності, підтримувати та розвивати базу накопичених знань. Недарма про ІЛФ завжди казали, що це крута кузня кадрів.

Мінусом є те, що коли людина не має попереднього підприємницького досвіду чи досвіду роботи в парт-

## Юридична освіта дає розуміння найцікавішого трикутника: людина, держава, суспільство

альну власність, накопичені знання, репутацію, фактично було створено мною чи отримано від засновників фірми. Я сподівалася, що нові партнери додадуть цінності бізнесу й допоможуть його масштабувати. З того моменту пройшло кілька трансформацій. Ми переживали розставання з партнерами, залучали нових, експериментували з моделями партнерства.

На постмайданному етапі, коли весь ринок переживав зміни й на ньому відбувався перерозподіл, я подумала, що після 25 років на ринку настав час перезавантаження. Виникла потреба зрозуміти, хто ми та куди рухаємося. Ми звернулися до маркетингової агенції Aimbalance, команда якої допомогла нам розібратися з власною ідентичністю. Саме

вали команді ідею і сказали: «О'кей, тепер будемо змінюватися. Ось хто ми є, а це наші цінності. Ми працюватимемо саме так, бо віримо в цей шлях». Ніби всі погодилися, але раз я розумію, що дехто просто не сприйняв ідею серйозно й не очікував, що зміни торкнуться абсолютно всіх аспектів життя та роботи.

За ідеальним фасадом часто відбувається важка праця — заради ефективності нам довелося змінити систему управління, бо ми мали бути впевнені, що не продаємо «повітря». Для цього треба було навчитися розуміти справжню потребу людини, яка до нас звертається. І це не про створення документів чи представництво в суді, а про розуміння концепції бізнесу, з яким ми працюємо, та викликів, які стоять перед ним





нерстві, у неї складаються дуже суб'єктивне уявлення про те, як усе має бути. Це впливає на самооцінку, і не завжди найкращим чином. Часто це призводить до безпідставних очікувань та взаємних розчарувань.

«Інюрполіс» багато років розвивався як компанія сімейного типу. Це створило певну культуру, яка не може змінитися в один день. І як у кожній сім'ї, діти колись виростають і хочуть «побудувати свій хутір». Я завжди нормально ставилася до такого. Наприклад, з деякими колегами, які пішли працювати в іншій індустрії, ми продовжуємо співпрацювати як із радниками. Але іноді в декого виникає бажання, будуючи власний хутір, підпалити місто, з якого він пішов. Це призводить до неетичних наслідків, які нікому не йдуть на користь. Є ще одне спостереження: якщо вдається залучити до співпраці юристів із нетиповим інноваційним мисленням, юрбіз їх виштовхує. Їм стає нецікаво, і вони йдуть на інші поля. Один із важливих висновків щодо партнерства, який, до речі, стосується не лише юрбізу: стало й ефективне партнерство можливе, якщо партнери інтелектуально та ціннісно рівні між собою. У реальному бізнесі з 10 партнерств за 10 років виживає одне. Водночас бізнес, побудований на партнерстві, завжди сильніший.

Те ж і на юридичному ринку, де лівова частка партнерств насправді більш номінальні, ніж реальні, оскільки цього вимагає ринок. В основі будь-якого партнерства, побудованого людьми, — їхні потреби. Тому перше, ніж укласти партнерську угоду, варто зрозуміти, навіщо ви один одному, бо партнерства будують не завжди заради грошей. Часто це бажання реалізуватися, мати вплив, бути серед людей тощо. Щоби партнерство було цілим і сталим, треба навчитися будувати стосунки на принципах взаємоповаги, обговорювати чутливі питання, шукати компроміси й домовлятися. Нашому суспільству не притаманний такий формат. Розмовляти ще треба навчитися. А проговорювати складні питання дуже важко, якщо ви не маєте таких навичок і це не є частиною культури, на формування якої потрібні роки.

Якщо говорити про ILF, то в нас ніколи не було спільної зафіксованої письмово партнерської угоди, хоча кілька разів ми поверталися до цього питання. Фактично наші домовленості фіксувалися через стратегію розвитку, що ми спільно ухвалювали раз на рік.

Здебільшого партнери в ILF — це партнери на зарплаті (за деяким винятком). Завжди існувала система розподілу прибутку коштом бонусів. Але практика показала, що прагнення партнерів до сталості часто призводить до того, що вони не готові до надзусиль та перетворень, що особливо відчувається в кризові часи. З іншого боку, я розумію погляд людей до стабільності та завжди







Тетяна ГАВРИШ, керуюча партнерка ILF

робила все, щоби цю стабільність забезпечити. Але я людина амбітна, мені цікаве життя, цікаві зміни. Я розумію, що бізнес завжди перебуває між сталістю й безпекою та свободою й розвитком, але обираю останнє, бо сталість і безпека — це ілюзія, яка не може тривати довго. І партнери мають рухатися в спільному темпі, з повагою до домовленостей, що були між ними на початку. Якщо на якомусь етапі партнер перестає підтримувати цей темп та виконувати свої зобов'язання, це веде до кризи бізнесу загалом.

— Тоді виникає питання: «Що робити?»

— Якщо ти готовий до змін, а людина вигоріла й не готова до надзусиль, треба прощатися. Бо зменшити оберти та працювати з 9:00 до 18:00 п'ять днів на тиждень у рутинному стилі нецікаво й небезпечно. Цікаво, коли ви дивитесь в один бік. Тому перетворення, яке ми запустили, призвело до того, що за останні кілька років було

замінено суттєву частину основної команди. Перехід від сімейної до ринкової культури був, безумовно, болісним для тих, хто йшов у ILF, як у сім'ю. Коли ми запропонували більшості прозорі ринкові механізми оплати, вони здивувалися, адже для них це був «якийсь капіталізм у чистому вигляді», цитуючи одну молоду юристку, за правилами якої ніхто не хоче працювати. Шкода, що молодим людям це нецікаво. Але управлінська команда, яку ми побудували за останні 2 роки, йде до своєї мети. І це дуже круто, бо справжніх управлінців у юридичному бізнесі дуже мало, адже це не такий цікавий та надихаючий бізнес, як здається.

— Які риси повинен мати керуючий партнер сучасної ЮК?

— Спочатку треба визначитися, що таке сучасна юридична компанія. Я поділяю їх на дві групи: класичні консервативні, вони будуть завжди, і ті, що сповідують філософію new law. Останніх менше, але їхня кіль-

кість буде з часом зростати. Керуючі партнери в компаніях обох форматів будуть мати різні ролі та різні статуси, тому вимоги до них дещо різні.

Насамперед, керуючий партнер має бути візіонером, а не просто операційним менеджером. Це має бути людина з лідерськими якостями, адже для команди важливо бачити лідера, котрий надихає та знає шлях.

— У якому співвідношенні мають бути розподілені управлінські функції, продажі, практика?

— Це вибір кожної бізнес-системи. У ILF я відповідаю за створення продукту і виведення його на ринок, networking та зовнішні партнерства, пошук нових ринків. З 2015 р. я реалізую напрямок, пов'язаний із розвитком проектів у сфері медицини.

Партнер відповідальний за процес виробництва й частково за продажі, бо система продажів, яку ми створили, передбачає, що продає не лише партнер. Часто це довгий процес, яким опікується відповідаль-

на команда, але фінальну угоду закриває саме партнер або старший юрист. Навіть юрист може закрити угоду, якщо в нього є такі навички і йому довіряє клієнт. Тому ця формула розподіляється залежно від формату бізнес-процесу, який компанія для себе приймає. Про це треба домовлятися. Але також треба усвідомлювати, що бути класним юристом недостатньо, щоби бути ефективним партнером.

— Чому жінки недостатньо представлені в партнерстві?

— Дуже підтримую залучення жінок до активного життя, але за всю історію в ILF крім мене було 5 партнерів-жінок, і 2 з них обрали родину та дітей. Тобто це були історії про декретну відпустку, яка так і не закінчилася, або бажання збалансувати життя на користь родини. Я з повагою до цього ставлюся та усвідомлюю цей ризик. З погляду здібностей і навичок жінки дають фору чоловікам, насправді партнерство з жінками мене надихає. Але вибір між родиною й виснажливим бізнесом дуже складний. Крім того, світ, на жаль, змінюється дуже повільно. Він чоловічий. І я визнаю, що жінкам працювати в юрбізі набагато важче, ніж чоловікам. Стереотипне мислення клієнтів дуже часто надає перевагу чоловікам, але в цьому немає нічого нового, бо світ так живе 100 останніх роки. Жінки все ще виборюють своє. Головне — розуміти, хто ти та для чого тобі це треба. Якщо ти жінка, у якої є амбіції змінити світ і купити ментальну енергію, то треба пробувати.

— Що Ви порадите молодим юристам, які тільки зараз починають юридичну кар'єру?

— Передусім, кожний має спитати себе, що він розуміє під юридичною кар'єрою. Чи вам насправді це потрібно? Знайдіть те, що вам цікаво. Батьки будуть казати: «Ти навіщо цей диплом отримав(ла)? Ти маєш стати класним юристом!» А може, це не так? Вважаю, що юридична освіта як базова — фантастична, бо дає розуміння найцікавішого трикутника: людина, держава, суспільство. Коли ти це розумієш, то можеш препарувати будь-яку ситуацію, можеш стати будь-ким. Дуже багато «випускників» ILF працюють в ІТ або в маркетингу, і навіть не юристами. І це класно. Тому моя перша порада: попрацюйте рік і подумайте, хто ви та навіщо воно вам треба. Чи драйвить вас те, що ви робите? Чи ви так хочете бути юристом, який зранку до вечора перебирає документи? Я з повагою про це говорю й констатую, що багато молодих юристів роблять це з захопленням. Але чи насправді це ваше? Юридичний світ, по суті, нудний, йому не вистачає фарб. Тому подумайте добре!.. [Ю](#)

Підготував **Костянтин Ніколаєв**, редактор «Юридичної Газети»

# Вирішення сімейних спорів: конкурувати чи співпрацювати та розвивати?



**Ганна ГАРО,**  
керуючий партнер GARO  
Law Office, керівник центру  
сімейного права Вищої школи  
адвокатури НААУ

**GARO**  
LAW OFFICE

м. Київ, вул. Івана Мазепи, 11А, оф. 1

Адреса для листування: 01010,  
м. Київ-10, а/с 144

+380 67 390 65 17

gannagaro@gmail.com

 Ukrainian  
Women in Law 2021

Щороку український юридичний світ поповнюється молодими, завзятими та амбіційними правниками. Я пам'ятаю себе: не знаю ще, як і що треба робити, але хочу, тому йду, падаю, встаю і знову йду вперед.

Сімейних адвокатів багато, та як не дивно, за 10 років судової практики я зустріла знайомого колегу в суді як опонента аж один раз. Це свідчить про те, що скільки сімей — стільки може бути сімейних адвокатів, адже постійно з'являються нові ситуації, які потребують вирішення.

У кожного адвоката різна спеціалізація, свій темперамент та характер, власний стиль, різні стратегії та тактики вирішення спорів. І це правильно, адже кожен сімейний конфлікт особливий, стандартних математичних формул їх вирішення не існує. На першій зустрічі клієнт та адвокат вибирають один одного. Маю різний досвід «конкуренції». В одному випадку потенційний клієнт обирає не тебе, а твого колегу, в іншому розриває договір з колегою та укладає з тобою. Це, в першу чергу, право та вибір клієнта, а у другу — вплив нашої спеціалізації, маркетингу та цінової політики.

Однак можливою причиною відмови від укладення договору про надання правової допомоги і рекомендації іншого колеги може бути конфлікт інтересів. Наприклад, коли клієнт просить «гарантувати» позитивне рішення або результат, якого він бажає досягти, або засоби його досягнення, на яких він наполягає, є протиправними. Або коли адвокат не має потрібних спеціальних знань чи навичок чи не відчуває моральних сил взяти ще одну справу, оскільки перевантажений іншими. Або ж він уже представляє іншу сторону конфлікту чи знайомий з цією справою та не може розкривати адвокатську таємницю.

Це абсолютно нормальна ситуація. Так само колеги рекомендують тебе. Звичайно, можна ризикнути, бо потрібні гроші, і взятися за таку справу. Однак скоріше за все це вилізе тобі боком: можна втратити не лише клієнта та гроші, а й власну репутацію. Крім того, цілком імовірно, що й скарга до КДК «прилетить», а це твій час та нерви. Іншими словами, отримаєш негативний досвід, який тебе навчить.

Ще одним проявом конкуренції є небажання адвокатів ділитися власним досвідом з колегами. Я знаю, як, маю зразок документа, але не скажу,

не дам, бо витратив свій цінний час та досвід, та й клієнт може піти до тебе. Знайти колегу, який з легкістю погодиться взяти участь у підвищенні кваліфікації колеги, — завдання непросте. Не хочу, бо я розкажу тактику та стратегію, а завтра колега стане моїм опонентом та використає це проти мене.

На мій погляд, найкращими ліками від потреби конкурувати є зміна філософії, зокрема, розширення власного поля в напрямку професійного розвитку та вихід за рамки відносин «людина людині вовк», «нічого особистого, це ж бізнес». Коли ти свідомо та професійно хочеш займатися проблематикою вирішення найбільш поширених навколо спорів у сфері сімейних правовідносин, ти розумієш, що самотужки це зробити важко, потрібна команда однодумців. Будучи протагоністом, я люблю об'єднувати колег-сімейних адвокатів у команди. Оглядаючись назад, крім власної юридичної фірми, бачу свої здобутки у створенні чималої кількості спільнот від комітету сімейного права ААУ, секції сімейної медіації НАМУ та заснування ГО «Центр сімейно-правових досліджень» до комітету з сімейного права НААУ та центру сімейного права Вищої школи адвокатури НААУ.

Відаючи левову частку свого професійного життя такій роботі, щаслива бачити зростання колеги. Крім того, кращу платформу для самореалізації та професійного розвитку, ніж НААУ, яка об'єднує усіх адвокатів України, та ВША НААУ, сьогодні складно й уявити. Наша мета — сприяти забезпеченню ефективного захисту прав

суб'єктів сімейних правовідносин, поглибленню практичного досвіду адвокатів шляхом створення алгоритмів та стратегій судового і позасудового захисту прав та інтересів їх клієнтів. Ми з колегами переконані, що новостворений центр сімейного права ВША НААУ стане особливою платформою для втілення креативних новацій на благо розвитку сімейного права України та збагатить кожного з нас цінними знаннями, які ми будемо передавати наступним поколінням.

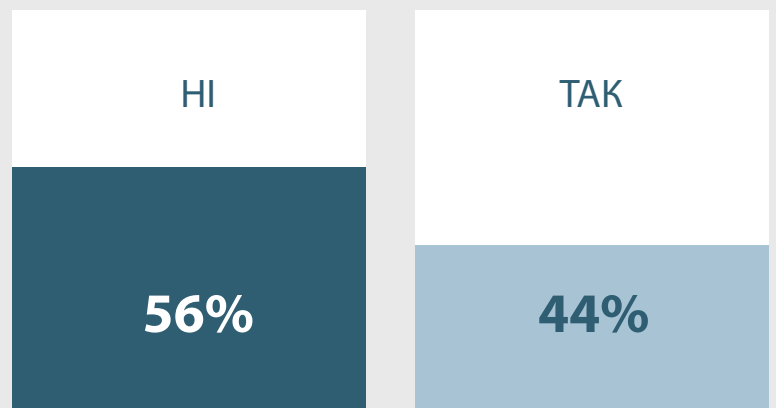
Наука та практика мають іти разом! Саме тому в рамках роботи центру ми плануємо формувати доктрину сімейного права, інформувати про особливості тлумачення правових норм, аналізувати судову практику у сфері вирішення сімейних спорів, вивчати зарубіжний досвід, поглиблювати взаємодію сімейного права з такими суміжними сферами, як нотаріат та психологія, запроваджувати якісне інноваційне навчання з метою підвищення кваліфікації, знайомити з експертами сімейного права, розвивати вузькі та альтернативні сфери адвокатської практики у галузі сімейного права.

Зростаючи разом, ми робимо один одного сильнішими, професійнішими! Відповідно, ти стаєш впевненішим, і дестабілізує бажання конкурувати деактивується.

Сімейне право, по суті, навколо нас, і це потребує відповідальних дій від кожного, якщо ми хочемо ставати кращими!

**ЗАПРОШУЄМО ВІДКРИВАТИ СВІТ СІМЕЙНОГО ПРАВА РАЗОМ!** 

ЧИ СКЛАДНІШЕ ЖІНЦІ ПОБУДУВАТИ КАР'ЄРУ  
В ЮРИДИЧНОМУ БІЗНЕСІ, НІЖ ЧОЛОВІКУ?





# Юридична команда міжнародної компанії — джерело натхнення чи постійна готовність до бою?



**Надія Білоус,**  
членкиня Директорату,  
керівниця відділу з правових  
та корпоративних питань British  
American Tobacco Україна

Сьогодні перевершеність процесів та реальне створення додаткової цінності для компанії — часом поєднана функція юридичної служби, що має на меті справжній етап усунення надмірного регулювання та позбавлення від надлишкових процесів, пропонуючи при цьому більш впевнений інструмент оцінки ризиків. Небачені до сьогоднішніх шалені обсяги загорнутих у суворе «без цього ніяк» або «так завжди робили» та, без сумніву, «це несе ризики для компанії» довго були чи не основною панацеєю та захисною реакцією щодо потенційних запитань про необхідність більшого розуміння функціоналу юридичних відділів. А відтепер, коли мова заходить про об'єднаний ресурс у форматі «юрист — основний оцінювач ризиків у компанії», тим паче, формування процесуальної частини, політик та настанов, виділення окремих процесотворчих проектів виходить на перше місце.

Усе це насправді має місце бути. І у великих міжнародних та національних корпораціях, де всі місця принципово окреслені, всі завдання розібрані, завдання поставлені, залишається виконати і прокомунікувати таке виконання; і в маленьких стартап-компаніях, де роль юридичної служби тільки-но починає акуратно та ненароком занадто швидко окреслюватись, також схожа історія з постановкою завдань та їх виконанням.

Не применшуючи жодним чином значні зусилля нормотворців забез-

печувати роботою юристів компаній та корпорацій, юридичних радників та інших представників правничих професій, хотілося б поговорити про головний капітал юридичної служби — капітал, власне, команди юристів і догичних служб, яких справедливо, як на мене, називають ризик-менеджерами та найзатятішими поборниками справедливості у всіх її проявах та на всіх рівнях.

Примножуючи на всіх етапах досягнення компанії у розбудові брендів, визначенні власної справедливої частки, формуванні конкурентних переваг та формулюючи стратегію на наступну кількість років, юристи перестають бути виконавцями або «допоміжною забезпечувальною службою», а стають рівноправними творцями таких стратегічних планів та місій, які можуть бути виконані чи досягнуті компанією лише у розрізі «всі у одному човні гребуть в одному напрямку», а не «хтось у човні,

пов'язані з санкційними режимами, баченнями, підходами та рекомендованими сценаріями.

4. Стратегія розвитку бізнесу завжди враховує ризики, пов'язані з потенційно можливою реакцією споживачів та контролюючих органів на впровадження інноваційних продуктів.
5. Стратегія розвитку бізнесу завжди виходитиме з амбіцій щодо досягнень, переглянутих крізь призму «потенційних найгірших для бізнесу сценаріїв».

Таким чином, стратегія юридичного відділу завжди лягатиме в основу стратегії розвитку компанії і навпаки. Але ж основна стратегічна ділянка — це команда. Команда, що фонтанує ідеями непересічних особистостей, поєднує обдарованих людей, готових пліч-о-пліч досягати спільної мети.

*Скільки б я не пригадувала,  
не можу пригадати ситуацію,  
коли прощалися б з людиною  
виключно через допущене  
помилкове судження чи помилку*

а хтось поряд на шлюпці з запасними веслами». Відбудова процесів взаємодії — це тривала химерна стратегія, яка будується на наступних принципах:

1. Стратегія компанії завжди враховує регуляторну політику держави, а отже, плани юридичного та регуляторного підрозділів щодо бачення, розуміння та потенційного впливу регуляторних процесів на діяльність компанії у наступні 5–10 років.
2. Стратегія компанії завжди враховує стратегічні плани щодо судового захисту інтересів компанії, виходячи з новин чи змін практики судових органів.
3. Стратегія компанії завжди буде враховувати ризики,

Мої висновки та уроки, які я зробила з багаторічних еволюційних етапів розбудови класної команди, наступні:

1. **Сміливість винагороджується.** Не завжди, але в більшості випадків. І точно виправдана сміливість щодо більшого делегування членам команди, підтримки та віри в навички та вміння навчатись навіть більше, ніж в отриманий попередній досвід.

2. **Давати шанс.** Хтось колись повірив у мене і дав мені можливість проявити себе на вищому щаблі відповідальності. Часом незручно, часом некомфортно, часом не до кінця впевнена, що все працює, але я завжди наполягаю на наданні шансів членам команди:

проекти, крос-функціональні ініціативи, нові позиції в підвідділах, які не є сферою відповідальності... Спробувати себе на новому некомфортному місці та переконатись у власній силі, стати більш впевненим у собі та своїх можливостях — це, на мою думку, найкраще, що може зробити керівник, який щиро та об'єктивно вірить у свою команду.

3. **Культура допустимості помилок.** На моє переконання, це надважлива надбудова будь-якої підвалини корпоративної культури. З кількох причин:

- a) Визначення помилки може бути різне, і це теж нормально. Особливо для матричної організації, яка працює у кількох паралельних вимірах одночасно і співвідносить всі визначення від глобального масштабування компанії до рівня локального законодавства та кращих практик, що існують на ринку. Тому не варто обезцінювати власне визначення «помилкового рішення». Я прагну обговорювати та погоджувати всередині команди, що це може для нас означати та як нам діяти в різних ситуаціях.
- b) Помилка чи помилкове рішення — це привід для правильної щирої розмови. Я завжди використовую незрозумілі ситуації для прояснення базисних підстав, які могли привести до цього, отримання зворотного зв'язку щодо моїх дій як керівника та обов'язкового завершення нотою підтримки та погодженим планом дій у схожих ситуаціях у майбутньому.
- c) І найголовніше: помилка — це завжди про завтра, а не про вчора.

Скільки б я не пригадувала, не можу пригадати ситуацію, коли прощалися б з людиною виключно через допущене помилкове судження чи помилку. Воночас спливають у пам'яті моменти, коли прощалися з працівниками через приховування або припущену працівником вірогідність звільнення як покарання за помилку, бо саме тоді на перше місце впливають не



помилки як явище, а відсутність прийняття системи цінностей як більш глобальна системна проблема, з якою компанії часто не планують сперечатись, а радше допускають можливість попроситися з тими, хто сповідує іншу принципову позицію.

4. Криза та кризові явища — завжди підстава об'єднатись, а не створювати додаткову напругу. Для мене завжди працює принцип: я — буфер між кризовими явищами всередині чи зовні компанії та моєю командою, яка має чітко зорієнтуватись, проаналізувати, осмислити, надати сценарії розвитку подій, рекомендації та виконувати їх у випадку прийняття директором. При цьому абсолютно чіткий алгоритм: юристи — підлога та стіни, тобто основа, керівник функції — стеля, напрям, підтримка, скерованість та прийняття буферних коливань, директорат компанії — дах, напрям, сила, забезпечення ресурсами та кредитом довіри. Як на мене, така парадигма працює не лише для того, щоб у кризу поспішно не прийняти непотрібні рішення та не використати над-

мірні ресурси, але й для впевненості у тому, що:

- ✓ криза — це чергова робоча ситуація, просто часом більш напружена та така, що швидше розвивається;
- ✓ криза — це шторм, який перевіряє наш човен на міцність. Допоки всі знають, що робити і в якому напрямку рухатись, немає чого боятися;
- ✓ криза — це завжди рухливо, але швидко. Вигорати тут не можна, бо далі — після штормова тиша, яка зовсім не тиша з точки зору використання ресурсів та стратегічного руху вперед;
- ✓ криза, а точніше, її завершення — це завжди привід для святкування та визнання команди, а також додатковий інформаційний привід.

5. Якщо здається, що всі бачать і розуміють роль, задання та досягнення юридичного відділу, то... це може тільки здаватись. Комунікація результатів, роз'яснення та відтворення зовнішніх трендів та їх вплив на компанію завтра —

це вже не правила PR, а основа повсякденної роботи. Юридична служба, на моє переконання, разом з корпоративним відділом та підрозділом безпеки якраз і є тими самими «основами безпеки та принциповими стовпами систем та процесів», які дають можливість бізнесу думати стратегічно та довгостроково.

6. Асистент відділу — майбутній член директорату компанії. Я сповідую парадигму, за якої кожен професіонал, який прагне рости по вертикалі, багато працює в розрізі особистісного зростання та розвиває якості лідера, матиме можливість рости та розвиватись у компанії. У мене шалена картина успіху асистентів відділу, які сьогодні відповідають за ключові напрями роботи юридичного відділу. Впевнена, хтось з таких зірочок дійде до найвищих щаблів у керівництві компанії як в Україні, так і за її межами. Тому, шукаючи людину, яка стає основним «механізмом склеювання» в рамках відділу, знаю, що це завжди потенційний юрист, який дуже прагне розвиватись та рухатись уперед.

7. Атмосфера та здорові відносини — цементний фундамент успіху відділу, керівника відділу, кожного члена команди, а також тих, хто тільки планує стати частиною команди, спостерігаючи за тим, «як у них добре». Звісно, не хочеться проговорювати стандартні вислови про підтримку, щирість, відвертість, але це працює саме так — через щирість відносин та повсякденну підтримку. Різноманіття особистостей, характерів, інтересів та попередніх досвідів не роз'єднує, а об'єднує, бо об'єднання завжди відбувається навколо непересічних особистостей, відвертих розмов, чесних стосунків навіть у моменти важких розмов, цікавих хобі та рахування днів до командних зустрічей, бо тільки там таке джерело енергії і щирості, що ці години разом є основою драйву та нових досягнень.

\* \* \*

Говорачи про команду, якою я щиро захоплююсь та пишаюся, не можу не пригадати відомий вислів Сера Річарда Бренсона: «Train people well enough so that can leave. Treat them enough so they don't have to». [M](#)

**CMS**  
law · tax · future

# Changing the face of law

cms.law

CMS Reich-Rohrwig Hainz Kyiv  
вул. Інститутська, 19 Б, офіс 31  
м. Київ  
Т: (044) 500-17-18





# Бути юристом — це постійне навчання



Хто у нашому світі не знає McDonald's? А хто на ринку юридичних послуг нашої країни не знає керівника юрдепартаменту МакДональдз в Україні **Ірину МУСІЙЧУК**? Впевнені, що таких немає. Підтвердженням цьому є неодноразове визнання ринком у межах UKRAINIAN WOMEN IN LAW. Ми поговорили з Іриною про місце адаптивного інтелекту в ранжуванні скілів для роботи, про те, як карантинні обмеження вплинули на якість роботи та комунікації у її відділі і до чого мають готуватись амбітні юристки на старті кар'єри

— Ірино, наскільки я знаю, на початку кар'єри Ви встигли попрацювати в юридичному консалтингу, а потім змінили напрям, ставши корпоративним юристом. Наскільки Ви задоволені своїм вибором? Були колись думки повернутись до консалтингу?

— Дійсно, свою професійну кар'єру я починала в консалтингу, коли ще навчалася в університеті. Саме завдяки роботі зі своїм першим керівником та надзвичайно талановитою командою юристів я отримала цінний досвід у різних галузях права. Після теоретичних уявлень про професію нарешті з'явилась можливість познайомитися з юриспруденцією наживо. Це було динамічне, цікаве життя, оскільки кожного дня тексти з юридичних підручників ставали реальністю, і я дізнавалась щось нове. Інколи реалії перевершували найскладнішу фабулу студентських часів і надихали поглиблювати свої знання, ставати професіоналом. Брати участь у створенні юридичних осіб, готувати перші статuti, організувати збори акціонерів, залучатись до переговорів, зрештою, побачити на власні очі, як сторони домовляються та укладають угоди, як потім вирішуються спори — усе це захоплювало та спонукало до подальшого навчання. Усвідомлення, чому своєчасна та якісна консультація суттєво допомагає клієнту захистити та відновити законні права, приходить, коли власними зусиллями виграєш судову справу. Що може бути кращим для людини, яка тільки отримала диплом і прагне дізнатися більше?

Перехід у корпоративний сектор був логічним продовженням роботи в консалтингу: працюючи в юридичній фірмі, я щоденно приділяла багато часу юридичним питанням клієнтів. Заглиблення у деталі ведення бізнесу, особливості структури, взає-

модії між співробітниками компанії допомагало надати клієнтам більш якісну професійну допомогу. Мені імпонувало бути залученою до розуміння та прийняття бізнес-рішень, тому, отримавши запрошення стати корпоративним юристом, я охоче погодилась. Пройшовши майже 15-річний шлях у якості інхауза, можу впевнено сказати, що задоволена своїм вибором.

McDonald's — невід'ємна частина мого життя вже більше 7 років. Я відчуваю гордість, що працюю в компанії, яка є міжнародним лідером та еталоном у своїй галузі. Щодня ми пропонуємо якісні продукти і сервіс

Чи є в мене сумніви щодо правильності свого рішення? Ні, немає. Думок повернутися в консалтинг теж не було. Хоча життя вчить не бути категоричною у висновках, тож таку можливість у майбутньому я остаточно не відхиляю.

— Чому Ви вирішили стати юристкою? Це була Ваша мрія чи життєве рішення?

— Я мала багато мрій щодо можливих професій, але юриспруденція була, як на мене, найбільш реалістичною. В дитинстві мені подобалися спеціальності, пов'язані з геологією, агрономією, навіть

каціях з колегами в департаменті та відносинах з зовнішніми радниками.

— Вже минуло більше року з моменту запровадження карантинних обмежень, і те, що навіть нещодавно викликало необхідність адаптації, зараз стало нормою життя. Зміни дійсно відбулися, і на мою думку, вони майже ідентичні для всіх нас. Перехід до спілкування онлайн став звичним, хоча й не найкомфортнішим способом зв'язку. Будь-яке послаблення карантинних обмежень викликає непереборне бажання бачитися, спілкуватися зі своїми рідними, друзями, колегами. Водночас період посиленого карантину спонукав до ревізії життєвих пріоритетів, переконань, способу життя, навіть побутових звичок.

Можна сказати, що завдяки карантинним обмеженням наша робота стала більш злагодженою та синхронізованою. Я вдячна колегам за їх залученість у розбудові команди та якісну співпрацю. Водночас важливо й те, що на рівні корпорації у нас були розроблені чіткі плани дій, а всередині компанії ми приймали правильні рішення, діяли швидко та змогли вчасно зреагувати на нові реалії.

Робота з зовнішніми радниками теж суттєво не відрізняється від докартинного періоду, оскільки змінився спосіб комунікації, але не її зміст.

— Як зараз організована робота департаменту?

— Кардинальних змін щодо розподілу напрямів роботи внаслідок пандемії не відбулося. Запровадивши в березні 2020 р. роботу в онлайн-форматі, наразі ми продовжуємо його використовувати та поєднувати з зустрічами офлайн. Ми не припиняємо працювати над спрощенням процесів та їх діджиталізацією, оскільки це одна з найбільш актуальних потреб сьогодення.

**Можу сказати, що завдяки карантинним обмеженням наша робота стала більш злагодженою та синхронізованою**

завдяки суворому вибору постачальників, роботі з місцевими партнерами, відбору інгредієнтів високої якості. Більше 60% постачальників — українські компанії. Водночас McDonald's підтримує громади, коли це їм це потрібно. Зокрема, компанія є партнером-засновником фундації «Дім Рональда МакДональда», яка фокусується на розвитку сімейно-орієнтованої медицини в Україні, що передбачає залучення всієї сім'ї до лікування дитини. Також наша компанія створює умови для освіти й розвитку у громадах, сприяючи рівності прав і можливостей у всьому нашому бізнесі: для наших клієнтів, працівників і партнерів. Це надзвичайна честь та привілей — працювати в компанії, для якої цінності, що поділяєш, є пріоритетом.

з космонавтикою, але вже у підлітковому віці я розуміла, що маю зробити свій вибір на користь чогось більш практичного та досяжного, що водночас надихає. Я обирала між професією перекладача і юриста. Мені подобалось вивчати іноземні мови, знання давались легко, і мене приваблювала робота з людьми. Стати саме юристкою я вирішила в 11 класі та почала активно готуватися до вступу на юридичний факультет. Трохи пізніше закінчила факультет іноземної філології та отримала диплом за спеціальністю «перекладач з англійської та італійської мов», тому обидві мої мрії здійснилися.

— Не можу не запитати про те, що змінила пандемія у Вашому професійному житті, в комуні-



У команді намагаємося підтримувати необхідний зв'язок та своєчасний обмін інформацією, допомагаємо та надихаємо один одного.

**— Як змінилась комунікація всередині відділу? Хто для вас був би ідеальним кандидатом для працевлаштування?**

— Комунікація стала більш концентрованою. Раніше ми постійно перебували всі разом у офісі та могли обговорити будь-яке питання відразу. Зараз ситуація змінилась, і нас об'єднує можливість регулярних спільних нарад, де ми аналізуємо поточний стан справ та плани на майбутнє. У разі необхідності завжди є оперативний зв'язок з колегами з термінових питань, незалежно від того, де вони знаходяться. Незважаючи на обсяг роботи, ми не забуваємо про гумор, що поживляє будь-який діалог, та говоримо не тільки про юридичне.

Я не мрію про ідеального кандидата, та коли у нас з'явиться можливість збільшити штат юридичного відділу, буду рада долучити до команди людину, яка є професіоналом своєї справи, готова швидко вчитися та зацікавлена у новому досвіді, щира та відкрита, має цінності, що відповідають нашій корпоративній культурі. Зокрема, критичними для юриста є добросовісність, неприйняття корупції, дотримання законодавства, повага до прав інших, визнання рівності, різноманіття поглядів та інклюзивності — це ключові принципи, які ми сповідуємо у McDonald's.

**— До речі, щодо адаптивності. Як Ви ставитесь до адаптивного інтелекту як нового софт-скілу, що в сьогоденній ситуації навіть переважає емоційний інтелект?**

— Адаптивність — одна з основних характеристик процесу еволюції, тому вважаю, що інтелект, який не прагне бути пластичним до зовнішніх умов, не враховує об'єктивних постійних змін середовища, приречений на поразку. На мою думку, це важлива складова успішної реалізації людини у всіх сферах життя. Ми не говоримо про відсутність або недотримання ціннісних принципів, неготовність відстоювати, захищати свою позицію, свої кордони. Йдеться про інше — відкритість до нових знань, думок інших, що відрізняються від власного світосприйняття, цікавість до прогресивних підходів та інновацій, активне навчання протягом життя. У корпоративній культурі McDonald's багато уваги приділяється адаптивності та гнучкості. Це саме ті якості, які допомагають людині цікавитись новизною світу і бути сучасною.

**— Ви вже не перший рік входите до списку успішних корпоративних юристок у межах Ukrainian Women in Law. У чому**

**для Вас вимірюється та виражається успіх, які його критерії?**

— Чим більше спілкуєшся з професійною спільнотою, тим краще розумієш, скільки талановитих та відданих нашій професії людей навколо. Це надихає та водночас спонукає бути вдячним, що обрали саме тебе. Насправді опинитися у рейтингу найкращих — честь та визнання результатів роботи, але особисто я не орієнтуюсь на рейтингові показники, не вимірюю свій успіх присутністю в них. Для мене більш важливим є внутрішнє відчуття, що я роблю максимум з того, що можу і маю робити. Тому я часто запитую себе, чи продовжую вдосконалюватись, чи відчуваю себе в гармонії та чи роблю все, щоб моє оточення теж відчувало можливості для реалізації та щастя.

**— Що хотіли б побажати собі 20-річній?**

— Не витратити сили та час там, де їх можна зберегти. Ця навичка набувається з досвідом, однак побажання раціонально розподіляти свою енергію особливо актуальне, коли тобі 20 і хочеться встигнути все. Цінувати спілкування з рідними, близькими людьми, адже вони не вічні. І найголовніше — насолоджуватись своїм 20-річчям!

**— Дайте кілька порад жінкам-юристкам на початку кар'єри.**

— Може бути безліч порад, але знаю, що в кожного свій шлях та перелік унікальних досвідів, які необхідно прожити. Краще побажаю тим, хто тільки починає юридичну кар'єру, незалежно від статі, активно набувати практичні знання, не боятися помилок (адже всі без виключення їх роблять), спробувати різні напрями в юриспруденції, щоб краще зрозуміти, чи відповідає спеціалізація внутрішньому поклику, знайти своє життєве призначення. Хтось обов'язково прагнучиме захищати права людей і стане адвокатом, комусь до вподоби державна служба та можливість ефективно змінювати систему на краще. Будуть і ті, кому диплом за спеціалізацією «правознавство» надасть можливість наполегливо працювати і створити власну юридичну фірму. Отже, вибір за людиною, як і відповідальність за нього. Та слід пам'ятати, що бути юристом — це постійне навчання. Воно потребує часу, зусиль та самодисципліни. Наша професія покликана здійснювати позитивний вплив на державотворення та суспільні процеси, бути на сторожі законності та справедливості. Це складна, але водночас поважна місія.

Бажаю колегам успіхів на кар'єрному шляху та сподіваюсь, що багатогранність юридичної справи дозволить кожному бути реалізованим і щасливим. [M](#)

Підготувала **Анна Трішчева**,  
журналістка, спеціально для  
«Юридичної Газети»





# КАТЕРИНА ВЛАСЮК

Адвокат, керівник адвокатського бюро  
«Сімейний адвокат Катерина Власюк»,  
переговорниця у сфері  
сімейних конфліктів



*МОЖЛИВО ВСЕ*

## ПРАКТИКИ

### СІМЕЙНЕ ПРАВО

## ІНТЕРЕСИ

- Спорт, подорожі, література, балет

## ВИЗНАННЯ

- Кращий адвокат у сфері сімейного права 2016, 2018, 2020 рр.
- З 2015 р. щороку входить у ТОП-5 кращих юристів у сфері сімейного права в Україні
- З 2016 р. адвокатське бюро «Сімейний адвокат Катерина Власюк» входить у ТОП-10 кращих компаній у сфері сімейного права
- У 2019, 2020 та 2021 рр. увійшла в рейтинг Ukrainian Women in Law

## ОСВІТА

- У 2004 р. закінчила Київський міжнародний університет та здобула вищу освіту юриста.
- У 2016 р. завершила навчання у програмі «Особливості проведення медіації у сфері сімейних правовідносин».
- У 2015 р. пройшла стажування в суді та з адвокатами в Берліні.
- У 2017 р. стала випускницею першої сотні всеукраїнської програми професійного розвитку для адвокатів «Адвокат майбутнього».
- У 2017 р. пройшла програму «Сила підсвідомості. Відкрий свої суперсили» (лектор Джо Діспенза, США).
- У 2019 р. пройшла практикум «Ділова культура — основа для поваги та успіху в сфері бізнесу» (Відень).
- У 2020 р. пройшла тренінг інтенсивного навчання з переговорів «Залізна леді в переговорах» у магістра Кембриджського університету.

## ДОСВІД

- 15 років юридичного досвіду
- 10 років має свідоцтво адвоката
- Більше 120 шлюбнорозлучних процесів
- 95% виграє справ
- Автор книги «Розлучення. Сповідь адвоката»
- Правозахисниця жінок
- Учасниця трьох реформ у сфері сімейного права, автор поправок до законопроектів
- Член наглядової ради Асоціації адвокатів України
- Голова жіночого клубу Асоціації адвокатів України
- Авторка проекту «Право на щастя», який об'єднує в роботі з довірителем адвоката, нотаріуса і психолога та допомагає врегулювати сімейний спір мирним шляхом
- Авторка проекту «На каву з адвокатом» — щотижневий онлайн-трансляції на сторінці Катерини Власюк у Facebook та Instagram на теми сімейного права з метою підвищення обізнаності жінок зі своїми правами
- Блогер на сайтах <https://womo.ua/>, <https://alwaysbusymama.com/>, <https://nv.ua/>



Адвокатське бюро «Сімейний  
адвокат Катерина Власюк»  
Київ, вул. Круглоуніверситетська,  
2/1, офіс 1  
Тел: +38 (044) 344-96-75  
E-mail: [advocation1@gmail.com](mailto:advocation1@gmail.com)

# СВІТЛАНА СЕРГЄЄВА

адвокат, медіатор,  
партнер та голова  
АО «Юридичне бюро Сергєєвих»

*DO WHAT YOU CAN, WITH WHAT  
YOU HAVE, WHERE YOU ARE*



## ПРАКТИКИ

МЕДІАЦІЯ

АРБІТРАЖ

МОРСЬКЕ ПРАВО

СУДОВА ПРАКТИКА

## ІНТЕРЕСИ

- Живопис, подорожі

## ВИЗНАННЯ

- Рекомендована дослідженням «Юридичної Газети» «Вибір клієнта: ТОП-100 найкращих юристів України-2018» серед найкращих фахівців у сфері арбітражу та медіації.
- Переможниця конкурсу Асоціації адвокатів України «Адвокат року-2019» у номінації «Міжнародний арбітраж».
- Рекомендована дослідженням «Юридичної Газети» «Вибір клієнта: ТОП-100 найкращих юристів України-2019» серед найкращих фахівців у сфері сімейного права.
- Рекомендована дослідженням «Юридичної Газети» «Вибір клієнта: ТОП-100 найкращих юристів України-2020» серед найкращих фахівців у сфері арбітражу та медіації.
- Рекомендована дослідженням Best Lawyers-2022 серед кращих юристів України у практиці «Арбітраж та медіація».

## ОСВІТА

- У 2004 р. закінчила Інститут європейського права Одеської національної юридичної академії та здобула кваліфікацію магістра права (диплом з відзнакою).
- У 2016–2017 рр. пройшла навчання медіації в Німецькій академії адвокатів (Deutsche Anwalt Akademie) та отримала кваліфікацію «Медіатор».
- Випускниця першої сотні всеукраїнської програми професійного розвитку для адвокатів «Адвокат Майбутнього» (2017 р.).

## ДОСВІД

- Займається юридичною практикою з 2004 р.
- У 2008 р. отримала свідоцтво про право на заняття адвокатською діяльністю.
- Член правління Асоціації правників України з липня 2021 р.
- Голова відділення Асоціації правників України в Одеській області у 2019–2021 рр.
- Координатор комітету з медіації Асоціації правників України.
- Віце-президент ГС «Українська академія медіації».
- Експерт проекту ЄС Pravo-Justice з питань медіації.
- Заступник голови комітету з медіації та альтернативних видів врегулювання спорів Ради адвокатів Одеської області.
- Член Сінгапурської палати морського арбітражу (Singapore Chamber of Maritime Arbitration).
- Член Німецької морської арбітражної асоціації (German Maritime Arbitration Association).
- Член Комітету з медіації Європейської асоціації юристів (European Association of Lawyers).
- Радник від України у Global Advisor Board MediateGuru.
- Партнер та голова адвокатського об'єднання «Юридичне бюро Сергєєвих» – однієї з провідних юридичних фірм Одеси і півдня України, що спеціалізується на наданні послуг у галузі морського права.
- Автор багатьох публікацій у національних та міжнародних юридичних виданнях.



АО "Юридичне бюро Сергєєвих"

Україна, 65058, м. Одеса,  
вул. Армійська, 11/6, офіс 2А

тел./факс: + 380487378228  
+ 380501998228

office@srgv.com  
www.srgv.com



# Карантин, спричинений Covid-19, був чудовим часом, щоб показати, що насправді може лідер



ЯКІ ВЛАСНІ  
УПЕРЕДЖЕННЯ  
ЗАВАЖАЮТЬ ЖІНКАМ  
ДОСЯГАТИ УСПІХУ? ДЕ  
ЧЕРПАТИ РЕСУРСИ?  
У ЧОМУ ЖІНОЧА СИЛА  
І ЧОМУ НЕ ВАРТО  
УПОДІБНЮВАТИСЯ  
ЧОЛОВІКАМ У СТИЛІ  
ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ? ПРО  
ВСЕ ЦЕ РОЗПОВІЛА  
У СВОЄМУ ІНТЕРВ'Ю  
КЕРУЮЧА ПАРТНЕРКА  
ЮРИДИЧНОЇ КОМПАНІЇ  
NOBILI, АРБІТРАЖНА  
КЕРУЮЧА, АДВОКАТ,  
МЕДІАТОР **НАТАЛІЯ  
ТИЩЕНКО**

*Сторінка*

— Наталіє, у цьому році дослідження Ukrainian Women in Law визнало Вас однією з успішніших жінок-юристів. А наскільки цей рік був успішним з Вашої точки зору? Що вдалося, а що ні?

— Nobili на юридичному ринку вже 14 років, і кожного разу після криз ми спостерігаємо одну і ту саму ситуацію: ринок очищується. Це нормальний, природний процес в економіці. Хтось виживає, хтось переформатується, хтось закриває бізнес, звільняючи місце новим бізнес-процесам, а хтось швидко масштабується.

Минуло майже 2 роки з початку дії Кодексу з процедур банкрутства. Реформа у цій сфері розпочалася якраз вчасно. Саме вона допомогла вижити тим, хто мав на меті відновити платоспроможність і залишитися на ринку. Під час кризи процедура досудової санації, яка запрацювала саме з Кодексом, для великих підприємств стала у нагоді, як рятувальний круг. Ця процедура дозволяє бізнесу отримати бонус у вигляді мораторію, зупинити напади кредиторів та нарахування штрафів, виграти час для прийняття виважених рішень, оптимізувати бізнес-процеси, провести перего-

вори і створити умови для відновлення підприємства.

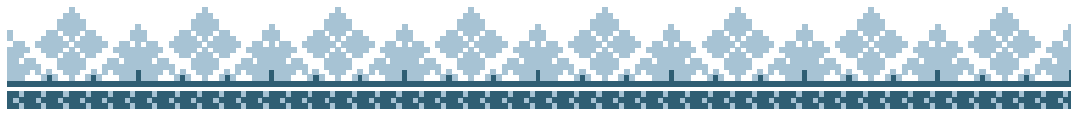
На жаль, велика кількість підприємств з іноземними інвестиціями покидають ринок, і процедура банкрутства для них — єдиний законний інструмент, який мінімізує репутаційні ризики перед світовим співтовариством. Наша практика банкрутства актуальна як ніколи. І радує те, що збільшились звернення бізнесу з питаннями щодо запобігання банкрутству, в т.ч. попередження виникнення солідарної і субсидіарної відповідальності власників та керівників. З'явився попит на послугу з пе-

ревірки угод у разі банкрутства контрагента.

За ковідну кризу ми отримали можливість напрацювати досить багато практики. Другій рік поспіль ставимо стратегічну мету популяризувати серед бізнесу процедуру банкрутства як законний і ефективний інструмент вільного ринку. На жаль, у соціумі ця процедура досі часто сприймається як «брудна». І враховуючи обмежену кількість бізнес-заходів протягом року, реалізація цієї мети була на мінімальному рівні успіху.

— Що у Вашій системі координат взагалі є успіхом?

— Як чимало хто з нас, я тривалий час вважала, що успіх — це гроші, кар'єра і визнання. Гроші. Чим більше ти їх маєш, тим більше їх не вистачає. Зростають потреби, змінюється рівень життя. Вони дають певне відчуття свободи, але з часом розумієш, що чим більше маєш нулі в контрактах, тим більше відповідальності. Те ж — з кар'єрним ростом: у певний момент доходив



до крапки, за якою настає нова, ще більша відповідальність.

Жінки так влаштовані, що межа відповідальності іноді стирається й перетворюється на суцільне життя на роботі. Ти начебто вдома, з сім'єю, а «сидиш у телефоні», на відпочинку не можеш відійти далеко від інтернету, замість концерту в дитячий музичний школі біжиш на судове засідання. І так з дня у день. А потім раптом розумієш, що гроші нічого не варті порівняно з емоційними моментами, які вже, на жаль, не повторяться.

Успіх для мене сьогодні — це гармонійне поєднання сім'ї та улюбленої справи, де роль Я стоїть на першому місці. Ми досить часто чуємо інструктаж перед польотом, де кажуть, що одягати кисневу маску слід спочатку матері, а потім вже дитині. І це дуже важлива річ, яку я раніше не розуміла. Саме від жінки залежить усе, що її оточує. Від її гарного настрою, наповненості, ресурсності і здатності мотивувати близьких людей. Для цього вона має з повагою і любов'ю ставитися, у першу чергу, до себе, займатися лише тими проектами, що приносять задоволення, і мати чіткі кордони між роботою, сім'єю та відпочинком. І в гарному гуморі у виплеканій жінкою з пристрастю справі завжди будуть і матеріальні блага, і визнання, і повага, і взаємодія з партнерами.

Успіх — це здоровий егоїзм, що поєднує любов до себе і вміння відчувати і відстоювати свої кордони. Успіх — це про емоційно екологічну людину, яка в будь-яких стресових ситуаціях може керувати своїми емоціями.

**— А що можна вважати провалом для жінки в юридичній кар'єрі?**

— У будь-якій сфері провалом є те, що жінка проживає чуже життя. Займається не своєю улюбленою справою, не має широкій мотивації, йде чужим шляхом, боїться відповідальності, шукає оцінки в оточенні. Чесність і порядність мають бути в усьому, і перш за все — перед собою.

**— Які власні упередження можуть завадити жінці стати успішною в юридичному бізнесі?**

— Жінка, як і раніше, вважається постраждалою від гендерної дискримінації. Часто жінки залежні від чоловічої культури у впливі на гендерні ролі й жіночу поведінку в бізнесі.

Гендерні відмінності є. Жіноче ведення бізнесу відрізняється від чоловічого. Жінки гнучкі, більш відповідальні, у них більш соціально захищені усі працівники, котрі мають вищий рівень заробітної плати і кращі умови праці. Ви завжди можете знайти маркери жіночого бізнесу, коли переступаєте поріг компанії. Якщо говорити про фінансову стратегію чи продажі, звичайно, там включається чітко чоловіча

форма, але насправді якогось поділу на жіночий/чоловічий бізнес немає. Є жінки, які не впевнені у собі і ставлять гендер як причину невдач. Та стать на сьогодні в Україні, як і в світі, відходить на задній план. У першу чергу важливі експертність, професійність у роботі, репутація в бізнесі.

На мою думку, найбільшою проблемою є те, що більшість жінок намагаються підлаштуватися під чоловічу форму ведення бізнесу. Упередженість звучить так: «Якщо я буду поводитись, як жінка, мене не будуть сприймати чоловіки, що є колегами, партнерами, клієнтами, і відповідно, мій успіх під великим питанням». Саме через це упередження ми бачимо, як світ наповнюється жіночою, але деструктивною енергією, саме через нього не бачимо масштабування жіночого бізнесу. Справді жіноча форма поєднання бізнесу і хобі дозволяє жінкам мати значимі результати. Майбутнє — саме за поєднанням пристрасті й любові в діяльності. Це про пристрасть до справи і любов до людей, про емоційне наповнення бізнесу.

**— Чи змінила пандемія щось у баченні лідерства? Про що в першу чергу має думати лідер у скрутній ситуації?**

— Ми намагалися адаптуватися до нового, карантинного світу, і нам це вдалося. Період «пожежогасіння» вже далеко позаду. Зараз час, коли треба адаптувати бізнес-процеси під можливі майбутні зміни, бути готовим до будь-яких зрушень, взяти курс на постійне вдосконалення.

Пандемія посилила роль лідера як стратегічного партнера у розв'язанні великого кола питань, змусила поглянути на світ іншими очима, адже для того, щоб впоратись, керівникам стали потрібні нові компетенції. В епоху постійних інтенсивних змін лідерство має бути адаптоване до нової реальності, думати треба швидко і гнучко. Лідер має створити умови для росту, одночасно підтримуючи довіру та доносячи до усіх спільну мету. Він має бути армійським генералом, щоб описати загальну картину та надихнути на плідну працю, має бути рушієм впровадження важливих ініціатив і впливати на розвиток бізнесу найвищою мірою. Карантин, спричинений Covid-19, був чудовим часом, щоб показати, що насправді може лідер. Нові виклики лідерства вимагають нових стратегій розвитку і нових підходів.

**— Чи спостерігаєте Ви жіночу солідарність у юрбізі? Чи допомагають жінки одна одній у скрутних ситуаціях, чи частіше кожна сама за себе?**

— Я звикла завжди розраховувати на себе і свою команду. Однак у мене добрі стосунки як з жінками, так і з чоловіками в юрбізі, і сподіваюсь, що за необхідності ця солідарність проявиться в позитивному сенсі. Вважаю, що те, як до нас ставляться інші, залежить від нас самих.

**— Чи продовжуєте Ви після роботи думати про роботу, нові проекти тощо? Що допомагає відключитися від цих думок?**

— Наразі я вже навчилася розділяти роботу і дім. Найпростіше правило для мене: переступаючи поріг дому, одягати хатні тапочки й домашній одяг. Усю роботу, яку треба зробити, включаючи дзвінки, я закінчую виключно у стінах офісу, навіть якщо для цього треба затриматись на робочому місці.

**— Що Вас найбільше надихає на нові звернення? Де берете сили і ресурси на реалізацію ідей?**

— Світ настільки змінився, що ми кожного дня стикаємось з новими викликами. Для мене основними мотиваторами і вчителями є мої діти. Я спостерігаю, що для них цікаво сьогодні, і прогноую, що саме це завтра буде цікаво більш дорослій аудиторії. Так, наразі я стала учасником майже всіх популярних соціальних мереж. Мене приводить у захват, що вони дивляться мої прями ефіри в Instagram, читають пости, слухають інтерв'ю і ставлять розумні запитання. А потім повторюють аналогічні дії на своїх сторінках у соцмережах. Вони пишуться мною і тим, що я роблю. Це дуже дорого коштує. Відчуття, що ти є авторитетом для дітей, ні з чим не можна порівняти. Це штовхає рухатись далі для того, щоб дітям було чим пишатись. Для мами це найвища винагорода і рушійна сила для нових звершень.

**— Публічність для Вас як для юриста — приємний бонус чи просто частина роботи і маркетингової стратегії?**

— Публічність — це результат побудови особистого бренду. І якщо взяти окремо професію арбітражного керуючого, то наразі це вже необхідність. На жаль, банкрутство досі залишається незрозумілою процедурою, в думках людей, бізнесу і навіть деяких юристів ніби забрудненою. А публічність допомагає говорити гучніше, здійснювати якісь дії, що викликають увагу широкого кола людей, дає можливість впливати на думку інших учасників ринку, розповсюдження інформації для запобігання неетичних рішень.

**— Розкажіть про плани на цей рік. Які цілі мінімум і максимум ставите перед собою? Можливо, хотіли б анонсувати читачам проекти, що стартують незабаром?**

— Nobili залишається у статусі бутіка з практики банкрутства, але час вимагає розгалуження спеціалізації. Під час процедур банкрутства ми стикаємось з досить «екзотичними» для нас речами і вимушені залучати сторонніх експертів. Бажання створити ідеальний full service з питань платоспроможності вимагає наявності надійних, перевірених часом фахівців, тому ми починаємо розвивати нові практики в ком-

панії. Я особисто і далі планую брати активну участь у популяризації процедур банкрутства та працювати над удосконаленням законодавства у сфері неплатоспроможності.

І планую незабаром відкрити школу для жінок з бізнесу. Школу, в якій хочу навчатися сама і ділитися набутиим особистим досвідом свого перетворення.

Новий час прагне бути гендерно-нейтральним. Світ швидко змінюється, наповнюється жіночою енергією. Сьогодні жінка, прагнучи бути багатозаочною, не завжди може проявити себе як жінка, щоб не опинитися на другий ролях, де суспільство сприймає її як слабшу за чоловіків. Жінка нової епохи намагається бути хорошим керівником, надихаючою дружиною і люблячою мамою, хорошим другом. При цьому вона піклується про себе і прагне проживати своє життя так, як би їй хотілося. І останнє не завжди у неї виходить. Десь у метушні втрачається сьогоднішня, і жінка збивається зі шляху, ламаючи каблук і розуміючи, що в сумці є все, крім правди. Правди, у якій потрібно знізнатися собі. Адаже не завжди їй вистачає часу знайти в цьому світі щось для себе і приділити час саме собі.

Зараз багато говорять про «скляну стелю», з якою стикаються саме жінки, досягши певного рівня у менеджменті компанії, про відсутність жінок у Forbes. Часто причина виникнення цієї перешкоди — не тільки об'єктивні обставини (сформовані традиції, стереотипи, перерви у кар'єрі), але й суб'єктивне сприйняття жінками себе і своїх можливостей.

І найголовніше — це відсутність мрії. Наразі досить багато жінок, втягуючись у бізнес, здобуття матеріальних ресурсів, втрачають цінні духовні ресурси. Набуваючи чоловічих якостей, вони втрачають свої природні якості. Жінка в кар'єрному зростанні, як правило, втрачає здатність мріяти і вірити, що вона здатна масштабувати свій бізнес. Навчившись усвідомлювати власні сильні сторони і долати внутрішні бар'єри, жінки зможуть відкрити нові можливості для кар'єрного зростання. А якщо навчитися правильно себе позиціонувати і розуміти правила політичної гри, — можливо, і впливати на рішення, що приймаються.

Школа має на меті дати жінці інструменти для подолання внутрішніх бар'єрів, усвідомлення власних сильних сторін, відкриття нових можливостей та правильного позиціонування себе через набуття нових навичок і прийняття своєї жіночої природи. Навчити жінку знову мріяти і долати «скляну стелю», з якою вона часто стикається в цьому світі, досягаючи певних вершин. Робити свій бізнес з пристрастю, допомагати іншим, постійно розвиватися самому. І це теж про успіх. Мій особистий успіх уже в реаліях. [M](#)

Підготувала **Дарина Сидоренко**, редактор «Юридичної Газети»



# Професійне вигоряння — чума XXI століття



**Зоя ЯРОШ,**  
президент Асоціації адвокатів  
України, керуючий партнер АО  
«Маршаллер Груп», депутат  
Київської міської ради

Раніше мені здавалося, що вигоряння — це про когось іншого. Очевидно, через стереотип, що таке відбувається тільки з тими, хто цілодобово працює на знос, хоча серед юристів і це досить розповсюджена ситуація. До того ж, доволі часто вигоряння плутають з втомою, поганим настроєм або депресією. Тут все влаштовано трохи складніше: це трапляється від напруженої, стресової і неструктурованої роботи. Коли ваги твого особистого балансу схилиються у бік постійної втоми, яка перетворюється на депресивний стан під гаслом «нічого я вже не хочу», і так ти існуєш не один день. Значить, наступний крок — недопущення перетворення сірих буднів на чорні дні.

При професійному вигорянні навіть ті звершення, які є для тебе основою задоволення від професії, стають рутинною, ніякі досягнення не радують, складні завдання викликають страх, а колеги відверто дратують.

Що являє собою синдром професійного вигоряння, основні причини його появи, мої лайфхаки по роботі з ним, — цим всім я хочу поділитися.

## Що ж таке професійне вигоряння?

Я майже впевнена, що ви скептично поставилися до цього стану, вважаючи його лише виправданням для прокрастинаторів, але у 2019 р. ВООЗ офіційно визнала синдром емоційного вигоряння хворобою. Слід розмежовувати, що складні дні на роботі бувають у всіх, а ось вигоряння — це відсутність хороших днів в принципі, виснаження емоційних, розумо-

вих і енергетичних ресурсів, яке розвивається на тлі хронічного сильного стресу на роботі. Найчастіше воно проявляється у повній втраті інтересу до своєї професійної діяльності, почутті безглуздості подальших дій, відсутності сил і бажання займатися тим, що ще недавно захоплювало.

Цей синдром особливо часто зустрічається серед представників професій, що вимагають підвищеної концентрації, емоційної напруги та постійного «тримання руки на пульсі». За статистикою, 76% працівників середньостатистичної компанії хоч раз стикнулись з цим станом. Основна небезпека синдрому емоційного вигоряння полягає в тому, що він розвивається поступово і для багатьох непомітно.

## Які причини вигоряння варто виділити і що з ними робити

**1. Відсутність можливості або невміння позбавлятися від накопичених негативних переживань**

Що радять робити:

- ✓ Виберіть для себе практики емоційної розрядки і щодня звільняйтеся від складних переживань.

Що роблю я:

Книга, фільм, прогулянка. Можна змішувати, можна окремо. Бально? Але дієво!!!

**2. Монотонність, рутинність і відсутність новизни**

Що робити:

- ✓ Якщо є можливість, самі собі ускладнюйте завдання і влаштовуйте челленджі. Нові виклики подарують відчуття інтересу і бажання розвиватися, а не «застрягати».

Що роблю я:

Виділяю в своєму щотижневому графіку час для вивчення нового: читання статей, прослуховування лекцій і вебінарів, навчання на семінарах і воркшопах.

**3. Робота 24/7, навіть у неробочий час**

Що робити:

- ✓ Усвідомте необхідність і підтримуйте свій work-life balance. Навіть якщо ви прекрасно впораетесь з іншими ознаками синдрому менеджера, але не будете приділяти уваги розумному балансу між роботою та особистим життям, ви ризикуєте небезпечною небезпечкою знову вигоріти.

Що роблю я:

Дотримуюсь чіткого розмежування між професійним та особистим життям, виключаю рефлексію

з приводу робочих справ у вихідні, святкові та відпускні дні.

**4. Робота в жорсткому і конкурентному середовищі**

Здається, зараз пустили скупку сльозу всі юристи.

Що робити:

- ✓ Якщо навколо вас все стрімко змінюється, відзначаєте кожне своє досягнення, навіть маленьке.

Що роблю я:

Дотримуюсь цього правила. І раджу вам. Така тактика допомагає підтримувати здорову самооцінку, збільшить впевненість у своєму професіоналізмі і створить здоровий імунітет проти залежності від зовнішнього підтвердження.

**5. Зміна життєвих пріоритетів**

Наприклад, раніше для вас кар'єра була на першому місці, а тепер стала важливішою сім'я, але ви ще не звикли до такого нового «я».

Що робити:

- ✓ Будьте чесні з собою і визнайте свої особисті цінності на даному життєвому етапі.

Що роблю я:

Все можна міксувати. Ми ще одноразово зробимо «перестановку пріоритетів» у своєму житті. Не звинувачуйте себе за те, що перестали орієнтуватися на кар'єру, — це новий життєвий етап. Немає нічого ганебного в бажанні бути щасливою дружиною і мамою або татом чи не бути ними в принципі.

**6. Відсутність хобі та інтересів**

Умовне життя за схемою: дім — робота — дім.

Що робити:

- ✓ Спробуйте почати розвиватися в інших сферах, ніяк не пов'язаних з вашою роботою. Наприклад, якщо ви працюєте прокурором, можна займатися вокалом, грати в теніс або танцювати танго.

Що роблю я:

Завжди мають бути інтереси за межами професійної діяльності, інакше ви ризикуєте не тільки вигоріти, а й на час попрощатися з адекватністю. Виконуйте свої бажання: археологія, макраме чи танці — не має значення.

**7. Відчуття безглуздості своєї діяльності**

Що робити:

- ✓ Проаналізуйте свою роботу і запишіть, яку користь ви на цьому тижні принесли собі, клієнтам і компанії. Намагайтеся не знецінювати свою діяльність.

- ✓ Поверніться до правила 4 в цьому списку і похваліть себе за користь, яку принесли за сьогодні, за вчора, за минулий тиждень.

Отже, до професійного вигоряння треба ставитися серйозно, адже це хвороба і тривожний дзвіночок вашого організму, а не банальне «я втомився, я йду». Намагайтеся дотримуватися розумного балансу між роботою і відпочинком, не забувати про свої перемоги, аналізуйте проблеми, а не закривайте на них очі, знайдіть цікаве хобі і розподіляйте навантаження. Горіть любов'ю до своєї роботи, а не вигорайте! 📌

## ТОП-5 «ЖІНОЧИХ» ПРАКТИК В ЮРИДИЧНОМУ БІЗНЕСІ

КОРПОРАТИВНЕ ПРАВО



ПОДАТКОВЕ ПРАВО



ТРУДОВЕ ПРАВО



БАНКРУТСТВО ТА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ



СУДОВА ПРАКТИКА



# Як вона це робить?

## Поєднання роботи та материнства — найбільший виклик для жінок у юрбізі



**Валерія ГУДІЙ,**  
адвокат, радник «Ілляшев та Партнери»



«Мамо, коли ти будеш удома?» — це запитання чувають усі жінки, які працюють, без різниці, на якій роботі та за якою професією. Материнство — це також робота, навіть більш виснажлива за звичайну. Держави вживають заходів, змінюють законодавство для спеціального захисту жінки-матері і врівноваження професійних і сімейних обов'язків жінок і чоловіків. Мета — чоловіків потрібно заохочувати брати на себе рівну частину сімейних обов'язків, що забезпечить участь жінки і чоловіка в трудових відносинах на рівних умовах та за рівних можливостей і не допускати дискримінації.

Не останню роль у захисті інтересів жінок відіграє Міжнародна організація праці, за позицією якої саме політика країн щодо врегулювання трудових і сімейних відносин сприяє реалізації основоположних прав жінок у рамках дотримання права людини на життя, вільне від дискримінації та переслідувань, а також прав дітей на дбайливе ставлення обох батьків, які в однаковій мірі несуть відповідальність за виховання і розвиток дитини.

У 1999 р. Україна ратифікувала конвенцію Міжнародної організації праці №156 «Про рівне ставлення і рівні можливості для трудящих чоловіків і жінок: трудящі з сімейними обов'язками», метою прийняття якої стали:

- ✓ усвідомлення необхідності зміни традиційної ролі як чоловіків, так і жінок у суспільстві й у сім'ї;

- ✓ необхідність поліпшити становище трудящих з сімейними обов'язками прийняттям заходів, що відповідають їхнім особливим потребам, спрямованих на поліпшення становища трудящих взагалі.

Згідно ст. 3 згаданої конвенції, для забезпечення рівності ставлення і можливостей трудящих чоловіків і жінок одна з цілей національної політики кожного члена Організації полягає в тому, щоб особи з сімейними обов'язками, котрі виконують або бажають виконувати оплачувану роботу, могли здійснювати своє право на це, не зазнаючи дискримінації, і, наскільки це можливо, гармонійно поєднуючи професійні й сімейні обов'язки.

### В Україні про нормований робочий день судового юриста, незалежно від статі, можна тільки мріяти

Якщо коротко, дитині потрібен батько, а жінці буде набагато легше з чоловіком, який буде дбайливим батьком і нагадуватиме дитині, що вона важливіша за все, в т.ч. за роботу.

#### Практика розвинутих країн

З позиції поєднання роботи з материнством цікавим є досвід розвинутих країн, які на законодавчому рівні скоротили тривалість робочого часу працівників у своїх країнах, в т.ч. для надання їм можливості виконувати сімейні обов'язки з виховання дітей. Як результат, продуктивність праці не знизилась, а працівники стали більш щасливими і здоровими.

Кожний член Міжнародної організації праці, що ратифікував конвенцію №47 про скорочення тривалості робочого часу до 40 годин на тиждень, заявив про своє схвалення принципу 40-годинного робочого тижня, застосованого таким чином, щоб не спричинити зниження рівня життя працівників. Ця конвенція була підписана аж у 1935 р. і, напевне, скоро прийде час для її перегляду, враховуючи, що набагато більше жінок почали працювати нарівні з чо-

ловіками і набагато більше дітей потребують належного догляду.

Аналізуючи дані, опубліковані Організацією економічного співробітництва та розвитку, можна побачити, що робочий час в Україні значно перевищує середню тривалість робочого тижня в інших європейських країнах. В Україні нормальною тривалістю робочого часу на тиждень вважається 40 годин, а от, наприклад, в Австрії люди працюють 35,7 години на тиждень, в Данії — 33,1, у Франції — 37,3, у Німеччині — 35, в Нідерландах — 29,3, у Великобританії — 36,6 години. У розвинутих країнах особлива увага приділяється підтримці балансу між роботою та особистим життям людини, і це важливо. Щастя на робо-

ті та час на щастя в сім'ї з дитиною є тією самою стратегією успіху для успішної жінки.

#### Місія можлива

Знайти баланс між роботою та особистим життям — надскладне завдання для адвоката. В Україні про нормований робочий день судового юриста, незалежно від статі, можна тільки мріяти. Виїжджаючи на роботу, я, як і більшість колег, котрі працюють у практиці вирішення спорів, точно знаю, що вдома буду пізно. Специфіка мого напряму практики — гучні адміністративні і трудові спори. Лише протягом минулого року я захищала в суді інтереси українських національних виробників по результатам трьох антидемпінгових розслідувань, проведених Міністерством економіки України.

Судові справи щодо оспорювання рішень міжвідомчої комісії з міжнародної торгівлі про застосування антидемпінгового мита є складною категорією справ, адже потребують багато часу не тільки на опрацювання колосального переліку документів та розробку правової позиції захисту інтересів клієнтів. Наприклад, нам довірилися і захи-

стили свої інтереси виробники цементу в Україні — ПрАТ «Дікергофф Цемент Україна», ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», ПАТ «Подільський цемент», ПрАТ «Івано-Франківськцемент», виробник газобетону ТОВ «Аерок» та Всеукраїнська асоціація виробників автоклавного газобетону, виробник сталевих кріплень ПрАТ «Дружківський завод металевих виробів».

У плані навантаження останні 12 місяців були найбільш напруженими за 15 років моєї роботи в «Ілляшев та Партнери». Однак, оглядаючись на пройдений шлях, можу констатувати, що «турборежим» на роботі не вплинув на життя нашої родини. Навпаки, материнство та пов'язані з ним додаткові обов'язки і навантаження допомогли мені розкрити свій потенціал та зробити кар'єру у компанії-лідери судової практики в Україні.

Ключові складові мого особистого шляху — це підтримка колег і родини та, як не дивно, додаткова мотивація, що, впевнена, притаманна усім молодим мамам.

По-перше, материнство загартує. З появою дитини я стала більш стійкою, рішучою і витривалою, а тому й більш ефективним працівником на роботі. Материнство розвиває творчий потенціал, який не є зайвим для адвоката, адже фактично допомагає дивитись на звичні речі під іншим кутом. Планування завдань та їх виконання стало легшим, а тайм-менеджмент вийшов на рівень підсвідомості.

По-друге, сам роботодавець зацікавлений у тому, щоб його працівники незалежно від статі були максимально ефективні, а отже, реалізовані як на роботі, так і в особистому житті. Підтримка work-life balance співробітників з боку роботодавця — основна ознака здорової корпоративної культури та, як наслідок, високої лояльності співробітників до компанії.

По-третє, віра сім'ї та впевненість дитини, що мама найкраща, мотивують. Зі свого досвіду можу впевнено стверджувати: юристці, яка хоче реалізуватися у професії та зробити успішну кар'єру, у жодному разі не варто жертвувати заради цього особистим життям чи обирати між роботою і родиною. Будучи мамою і адвокатом, я не розділяю материнство з роботою, а поєдную, адже разом зі мною — моє натхнення, яке штовхає мене своєю вірою тільки вперед: мама зможе все!



# Якими талановитими не були б наші партнери-юристи, для співпраці найважливіше, щоб вони поділяли цінності та етичні принципи нашої компанії

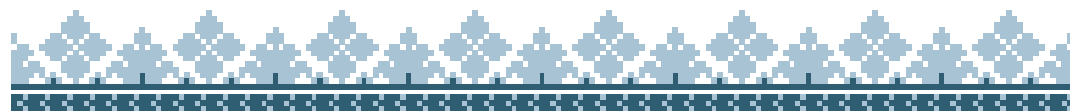


З ДИРЕКТОРКОЮ  
З ЮРИДИЧНИХ ПИТАНЬ  
І КОМПЛАЄНС «NESTLE  
УКРАЇНА І МОЛДОВА»  
**НАТАЛІЄЮ ЛИСОЮ**  
МИ ГОВОРИЛИ ПРО  
НАЙВАЖЛИВІШЕ ДЛЯ  
ЮРБІЗНЕСУ: ЧОГО КЛІЄНТ  
ХОЧЕ, А ЧОГО НІКОЛИ  
НЕ ДОПУСТИТЬ І НЕ  
СТАНЕ ЗА ЦЕ ПЛАТИТИ.  
А ТАКОЖ ПРО ВРАЖЕННЯ  
НАТАЛІЇ ВІД 3 РОКІВ  
РОБОТИ В ЄВРОПІ,  
ГЕНДЕРНИЙ БАЛАНС  
У NESTLE, ПРО ТЕ, ЯК  
ПОТРАПИТИ НА РОБОТУ  
ДО ЇЇ ДЕПАРТАМЕНТУ ТА  
ЯК ДОЛАТИ СТРАХИ ПІД  
ЧАС РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ.  
ЗВИЧАЙНО, НЕ ЗАБУЛИ  
ЗАПИТАТИ І ПОРАДИ  
ДЛЯ ЖІНОК, ЯКІ ЛИШЕ  
РОЗПОЧАЛИ СВІЙ  
КАР'ЄРНИЙ ШЛЯХ

*Лисою*

— Наталіє, розкажіть, як розпочиналась та складалась Ваша кар'єра до сьогодні? Хто був першим роботодавцем?

— Відразу уточню, що кар'єра сама собою не складалась. Все, що я маю зараз, де зараз знаходжусь — абсолютний і об'єктивний результат роботи над собою, роботи в компаніях і проектах, ініціативах поза роботою, роботи в командах. Це також результат команд і людей, партнерів, з якими я працювала, моїх керівників, колег і менторів. Це результат прийнятих і не прийнятих рішень та щоденного вибору. І хочеться вірити, багато ще попереду.



Знайомство з правом я почала у якості секретаря судового засідання Жовтневого районного суду в Києві. Далі, після короткої і, на щастя, невдалої спроби попрацювати в консалтингу приєдналася до компанії AES Ukraine в якості юрисконсульта. Саме в цій компанії виросла до директора з юридичних, регуляторних і комплаєнс питань, а через 10 років відійшла від енергетики і пірнула в FMCG, пропрацювавши 7 років у різних офісах компанії Danone. З лютого ц. р. роблю свій внесок у якість продуктів та якість життя разом з компанією Nestle в Україні та Молдові у ролі директора з юридичних питань і комплаєнс-офіцера.

**— Ви декілька років жили та працювали в Чехії на позиції директора з зовнішніх, корпоративних та юридичних питань (General Secretary) «Danone Східна Європа». Тепер повернулись до України. Як європейський досвід допоміг розвинути кар'єру? Що найбільш цінного він дав?**

— Це були надзвичайні і незабутні 3 роки трансформацій, відкриттів, викликів і здивувань. Думаю, досвід роботи в іншій країні варто рахувати як рік за три, адже в незвичному середовищі ти все сприймаєш набагато гостріше, відкриваєш нові аспекти в звичній роботі, зустрічаєшся з новими людьми і вчишся у них. Одночасно набагато більше цінуєш інклюзивність і взаємну підтримку, вчиш нові мови, подорожуєш іншими країнами, і вже не як турист. Здається, я стала абсолютно іншою людиною. Маю багато нових друзів від Швеції до Румунії, від Португалії до Індії, маю робочі контакти з іноземними організаціями і проектами, позбулася мільйона стереотипів і шаблонів. Але найцінніше, напевне, те, що я стала ще більше цінувати Україну і українців. Щаслива перенести набутий досвід і кращі практики в наші локальні процеси. Якщо буде ще можливість попрацювати в іншій країні, обов'язково поїду, але зараз знаю точно, що обов'язково повернусь.

**— Як, на Вашу думку, змінився український ринок юридичних послуг за останній час?**

— Останнім часом ми спостерігали на українському юридичному ринку багато процесів злиття, об'єднань і виходів, таких собі «весіль і розлучень», але нового слова в консалтингу, нової пропозиції я не побачила. За винятком декількох цікавих рішень у лігалтех-проектах, хоча й у цій сфері хотілося б більше опцій, більше учасників і конкуренції.

Дуже приємно спостерігати за розвитком жіночого лідерства в правничій сфері — все більше юридичних компаній активно підтримують відповідні ініціативи, вперше в історії України жінка очолює Верховний Суд, нещодавно жінку вперше обрали президентом Асоціації правників. Я переконана, що все це принесе якісні зміни юридичному ринку в усіх ас-

пектах — стратегія, мета, соціальна відповідальність, партнерство з клієнтом, комунікації тощо.

**— Як змінилась комунікація з юридичними радниками? Чи вчасно та правильно вам пропонували юридичну допомогу?**

— Саме зараз ми знаходимося в процесі змін у цьому напрямку, йде оновлення стратегії роботи з юридичними радниками і, відповідно, комунікації з ними. Плануємо систематизувати аутсорс, зробити його більш ефективним, сфокусованим на результаті, а не процесі. Щодо пропозицій з боку ринку, то тут ще безліч нерозкритих можливостей. Для прикладу, часто отримую пропозиції включитися в проблему, незважаючи на те, що їй вже багато років, і двохвилинний гугл-пошук показав би, що ми в курсі і вже з нею працюємо. Бувають пропозиції на кшталт «А давайте ми щось вам зробимо. Тільки не знаємо, що, тож давайте зустрінемося і разом придумаємо». Але є й хороші приклади професійного партнерського підходу, коли пропонують варіативні рішення, в т. ч. підтримку внутрішніх юристів, навчання тощо.

## Якщо буде ще можливість попрацювати в іншій країні, обов'язково поїду, але зараз знаю точно, що обов'язково повернусь

**— Назвіть три найважливіші складові вибору зовнішнього юридичного радника.**

— Перш за все, репутація і цінності. Якими талановитими не були б наші партнери-юристи, для співпраці найважливіше, щоб вони поділяли цінності та етичні принципи нашої компанії. По-друге, це ефективність. Ми не готові щомісяця платити за процеси, які не покращуються і не оптимізуються. Якщо компанія знайде спосіб разом з нами оптимізувати один процес, вона отримає замовлення і на наступні. Якщо ж ми просто оплачуємо по годинно за те, чого можна було не робити, це довго працювати не буде. І третє: як не банально, але зовнішніми радниками має бути цікаво і приємно співпрацювати. Ми хочемо вчитися у них, прагнути спілкування, обмінюватися досвідом, разом генерувати ідеї.

**— Якому стилю керівництва надаєте перевагу?**

— Не люблю саме слово «керівництво». Нехай буде координація, лідерство, менеджмент тощо. Люблю мати справу з лідерами, якими не треба «керувати», з якими працюєш, як з партнерами. Колись моя заступниця сказала мені: «Наталю, ти не могла би

бути трішки менш демократичною?» Хоч у тій ситуації вона була права, загалом я обираю демократію в колективі. Щоправда, іноді в такому її виразі, коли дискусія завершена, і усі зроблять так, як сказала «найголовніша демократка».

**— Якими якостями має володіти юрист (випускник), щоби потрапити на роботу у ваш департамент?**

— Чесність і порядність. Повага до себе, до інших, до своєї і командної роботи. Націленість на перемогу і спрямованість на результат. Ініціативність і сміливість. Здатність транслювати проблему в можливість, швидко навчатися, ефективно комунікувати і чути, а не тільки слухати. Здатність вистояти після поразки і йти далі, вивчивши необхідні уроки. Це все — на додачу до юридичних знань і навичок, але цьому ми можемо навчити. Коли ми обираємо людей в команду, завжди цінності, ставлення до роботи і розвитку ставимо вище, ніж професійні знання і досвід.

**— Чи доводилося Вам на якомусь етапі розвитку кар'єри сти-**

**катись зі страхами? Що це були за страхи та як Ви їх долали?**

— На початку вся кар'єра сповнена страхами. Найбільш деструктивний з них — страх не відповідати очікуванням, помилитися і виглядати непрофесійно. Згодом я зрозуміла, що неможливо відповідати очікуванням, якщо немає чіткого їх розуміння. Тому зараз я часто перепитую своїх стейкхолдерів, партнерів: як ви бачите картинку успіху? Як ми будемо вимірювати перемогу? Що до помилки, то чим далі, тим менше їх боїшся і тим більше цінуєш. Ніхто на застрахований від помилки, але успіху досягає той, хто здатен на них учитися. А страх виглядати непрофесійно відходить, щойно розумієш, що ключове слово тут «професійно», а не «виглядати». Важливіше бути, ніж здаватися. До того ж, усім не сподобаєшся, особливо в нашій професії.

**— Які якості найважливіші для жінки-лідера? Що надихає Вас як жінку-лідера та як Ви надихаєте інших?**

— Що стосується лідерства, я не бачу принципової різниці у якостях, потрібних для цього жінці чи чоловіку. Лідерство для мене не має гендеру. Безвідносно статі, бути лідером

чи лідеркою — це брати на себе відповідальність за свої дії і рішення. Мати візію і здатність залучити до неї інших, надихати, змінюватися і змінювати, не здаватися. Лідерство — це створення позитивної енергії, це те, що мене надихає в інших, і цим я теж намагаюся ділитися, заряджати на позитивні зміни.

**— Чи підтримує компанія різноманітність та гендерний баланс? Чи розвиває жіноче лідерство?**

— В Nestle цінують різноманітність та інклюзивність. Компанія надає можливості для розвитку кожному працівнику та підтримує розвиток жінок у всіх сферах діяльності — і в маркетингу, і в технічних спеціальностях, і в юридичній функції. У нас є ініціатива Nestle Gender Balance Acceleration Plan, метою якої є збільшення відсотку жінок-лідерів на керівних посадах. Як я вже згадувала, у лідерстві немає гендеру, тому важливо підтримувати талановитих, професійних жінок, які хочуть будувати кар'єру та розвивати бізнес і команди, з якими працюють. Крім того, завдяки розвитку через практики управління талантами та вдосконалення програм наставництва та менторства наша компанія будує різноманітність у командах керівників на всіх рівнях, що корисно для бізнесу, робить його більш ефективним. В Україні ми маємо чим пишатися, у нашій раді директорів 40% директорів-жінок, а двома з трьох фабрик в Україні успішно керують жінки. Тож ми в Nestle дійсно кожному даємо можливості розвиватися.

**— Дайте пораду жінкам, які тільки починають розвивати кар'єру.**

— Не бійтеся. Навчіться у кожній проблемі розпізнавати можливість. Не намагайтеся усім сподобатися і бути «хорошою дівчинкою», будьте собою. Завжди думайте довгостроково — як те чи інше рішення в роботі, проєкті чи навіть на зустрічі веде вас, вашу команду, вашу компанію до довгострокової мети. Водночас будьте готові змінюватися і адаптувати себе, свою мету під нові обставини, новий світ. Запитуйте і цінують зворотний зв'язок, навіть якщо він спочатку здаватиметься несправедливим. При цьому навчіться відділяти суб'єктивні судження від конструктивного зворотного зв'язку. Не пропускайте нагоду розвиватися і вчитися новому. Розширюйте контакти, прислухайтесь і до думок, з якими ви не згодні. Не витрачайте час і енергію на роботу, яка не приносить розвитку чи не створює можливостей. Приєднуйтеся до команд, де цінують вас і ваш внесок, підтримують ваші ініціативи і проєкти, розвивають ваш талант. [M](#)

Підготувала **Анна Трішчева**,  
журналістка, спеціально для  
«Юридичної Газети»



# Жінки-лідери все активніше заявляють про себе. І це лише початок



10 РОКІВ ТОМУ, КОЛИ КЕРІВНИК СУДОВОГО ВІДДІЛУ МОНЕУВЕО **ІРИНА СТАРОДУБ** РОЗПОЧИНАЛА СВОЮ КАР'ЄРУ, МАЛО НЕ НОРМОЮ БУЛО НА СПІВБЕСІДІ ЗАПИТАТИ У ЖІНКИ ПРО ОДРУЖЕННЯ ТА ПЛАНИ ЩОДО ДІТЕЙ. ТЕПЕР ПОДІБНОГО РОДУ ПОВЕДІНКА ВВАЖАЄТЬСЯ НЕДОПУСТИМОЮ, І ТАКІ ПИТАННЯ НА СПІВБЕСІДІ ЖІНКАМ В ЇЇ КОМПАНІЇ НІКОЛИ НЕ ПОСТАВЛЯТЬ. ГОВОРИМО З ІРИНОЮ ПРО ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО В ЮРИДИЧНІЙ ПРОФЕСІЇ, УПЕРЕДЖЕНЕ ГЕНДЕРНЕ СТАВЛЕННЯ, ЦІНУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА ТА ВПЕВНЕНІСТЬ ЯК КЛЮЧ ДО УСПІХУ

..... *Симонів* 



— **Ірино, чому важливо розвивати у професії жіноче лідерство?**

— Кажуть, у лідера є дві важливі риси: по-перше, він сам куди прямує, по-друге, може повести за собою людей. Наш світ дуже швидко змінюється. Раніше уявити жінку на керівній посаді було нереально — це порушувало усталені правила та канони. А зараз це нормальне та здорове явище у суспільстві. Ба, більше, я впевнена, що лідерство серед жінок варто розвивати. Адже вони мають інший погляд на робочі завдання, свій стиль управління. Деякі питання вони оцінюють краще з точки зору психології та емоційної гнучкості. Це може бути дуже цінним у багатьох ситуаціях.

Наприклад, дослідження консалтингової компанії Zenger Folkman виявило, що представниць слабкої статі оцінюють як ефективних лідерів частіше, ніж сильної, на кожному рівні управління. До того ж, розрив між чоловіками і жінками у період пандемії виявився більшим, ніж у попередньому дослідженні. Це може свідчити про те, що жінки долають кризи краще. Та й, власне, багато експертів сходяться на думці: чим яскравіше в компанії виражене diversity (різноманіття — як гендерне, так і расове, культурне, вікове), тим вона успішніша. Адже синергія різних підходів та поглядів дає чудові результати.

— **Чи створені умови для розкриття потенціалу жінок у професії на вітчизняному юридичному ринку?**

— Це залежить від напряму діяльності. Жінки й досі переважно зайняті у сфері господарського, корпоративного та цивільного права. У напрямі кримінального процесу переважають чоловіки. Але з кожним роком гендерна представленість усе більше збалансовується. Я на своїй практиці бачу, що за останні 8 років відбулося спрощення доступу жінок до різних професій, у т.ч. в юриспруденції. Чому?

По-перше, розширюються і демократизуються ресурси для розвитку та навчання. Онлайн-семінари, тренінги, курси, книги тощо... Неважливо, де ти живеш та коли саме маєш вільний час для навчання, адже багато з цих інструментів доступні будь-де і будь-коли. По-друге, питання у суспільній свідомості. Молоде покоління, яке все активніше заявляє про себе, мислить інакше — прогресивніше, без шаблонів і стереотипів. Тому я переконана, що позитивні зміни відбуваються, і далі їх буде тільки більше.

— **Ви зустрічалися у професійній діяльності з упередженим гендерним ставленням? Як це вплинуло на Вас?**

— Це відчувалося, коли я починала свій шлях юриста 10 років тому. Справді, ставлення до жінок певним чином було упереджене. Зокрема, на співбесідах мені ставили надто гострі та некоректні питання. Наприклад, чи я одружена, чи маю дітей та якого вони віку, чи планую йти у декретну відпустку і коли. На жаль, на співбесідах і досі зустрічаються схожі питання.

Коли я сама посіла керівну посаду, принципово вирішила для себе не піднімати такі теми на інтерв'ю з потенційними колегами. Власне, це відповідає політиці Moneyveo: наш HR-департамент активно працює над стиранням стереотипності оцінки професійного потенціалу жінки. У Moneyveo вам ніколи не поставлять такого роду запитання, це свого року моветон, адже професійність та лідерські якості не залежать від статі.



## Навіть програш у судовому процесі іноді, по суті, — новий старт

— **Чи можливо зруйнувати стереотипи щодо оцінки співробітника-жінки, якщо це сприймається ринком як частина культури?**

— Не просто можливо, а й потрібно! Адже такі стереотипи призводять до негативних наслідків як на ринку праці, так і в економіці загалом. Щоб з ними боротися, треба частіше піднімати це питання в інформаційному просторі: говорити про різноманіття, рівність, цінність професіоналізму, а не статі. У робочому середовищі важливо налагодити систему менторства, надавати жінкам свободу дій та можливість самостійно приймати рішення і висловлювати свою думку.

Для себе я виділила 6 навичок, за допомогою яких жінки стають ефективнішими та більш конкурентними на ринку. Це критичне мислення, лідерство, прийняття рішень з використанням нових технологій на основі даних та аналітики, ведення переговорів, розуміння власних і чужих емоцій та відповідна поведінка, впевненість у собі.

Нещодавно ознайомила зі статистикою за 2020 р. 54% жінок упевнені, що отримують меншу заробітну плату через фактор статі. І цей показник значно вищий порівняно з даними за 2017 р. (46%), тож варто задуматися, як покращити ситуацію.

До того ж, у 2019 р. Україна посіла лише 61 місце зі 144 у Глобальному рейтингу гендерної рівності (The Global Gender Gap Report 2017). Він проводився під егідою Всесвітнього економічного форуму та оцінював гендерний підхід з точки зору залучення жінок в економіку, політику, освіту та охорону здоров'я. У цьому контексті нам також є куди рости.

— **Яка ціна лідерства для жінки в юридичній сфері?**

— Думаю, в цьому питанні жінки і чоловіки, представники юридичних та інших професій стикаються з одними і тими ж проблемами. Бути лідером — бажана для багатьох мета, але ціна за таку роль доволі висока.

Щоб стати лідером, потрібен час — для розвитку, для отримання навичок та практичного досвіду. Неможливо навчитися цього за підручником. Потрібно ретельно

но складно. Але ми можемо правильно планувати свої дні, щоб уникнути вигорання та хоч іноді знаходити час на відпочинок.

— **Якими життєвими цінностями Ви керуєтесь у професійному житті? Що для Вас категорично недопустимо?**

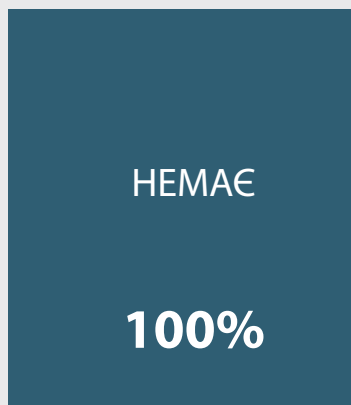
— Мої цінності — це швидкість у всьому, особливо у прийнятті рішень, а також чіткість, планування, сила духу. А ще я розділяю цінності компанії, в якій працюю, — Time. Trust. Technology. Вони мене надихають і допомагають правильно планувати час та сили. Водночас недопустимо те, що може зашкодити іншим. Мета не завжди виправдовує засоби, і на шляху до своєї мети ми маємо пам'ятати про етичність та моральність поведінки.

— **Порадьте жінкам-юристам, як підвищити впевненість у собі та стати успішними у професії.**

— Треба працювати над собою. Багато і постійно. Впевнена, що кожна людина може досягти будь-чого, якщо захоче та докладе зусиль. Не варто боятися перешкод чи помилок, адже вони завжди будуть. Робіть висновки з поразок та ідіть уперед з новим досвідом. Сприймайте спокійно і критику, і протилежну точку зору, сміливо висловлюйте свою думку, адже саме нею ми проявляємо свою унікальність як людини та лідера змін. Мені свого часу допомогли курси ораторського мистецтва для розвитку мовлення та подолання страхів перед публічними виступами, а також курси психології — для розуміння людей, які тебе оточують, та курси лідерства і коуч. Це все великий тандем, який дає хороші результати. [✍](#)

Підготувала **Олена Осмоловська**, т.в.о. головного редактора «Юридичної Газети»

### ЧИ Є РІЗНИЦЯ У ЗАРОБІТНІЙ ПЛАТІ ЖІНОК ТА ЧОЛОВІКІВ, КОТРИ ПРАЦЮЮТЬ НА АНАЛОГІЧНИХ ПОСАДАХ





# Зараз є тенденція до зменшення віку партнерів юридичних фірм



В УКРАЇНІ ПАРТНЕРАМИ ЮРИДИЧНИХ КОМПАНІЙ ВСЕ ЧАСТІШЕ СТАЮТЬ ДОСИТЬ МОЛОДІ ЮРИСТИ. ЩЕ 15 РОКІВ ТОМУ ПОДІБНІ РЕЧІ БУЛО СКЛАДНО УЯВИТИ, А НАРАЗІ ТАКА РЕАЛЬНОСТЬ. ПРО ПІДВОДНІ КАМЕНІ ПАРТНЕРСЬКОГО КРИСЛА, ПІДТРИМКУ WORK-LIFE BALANCE, ВІДМІННОСТІ МІЖ МОЛОДШИМ І СТАРШИМ ПОКОЛІННЯМИ ПАРТНЕРІВ, А ТАКОЖ ПРО ТЕ, ЯК ПАНДЕМІЯ ВПЛИНУЛА НА РОБОТУ ЮРИСТІВ, МИ ПОГОВОРИЛИ З ПАРТНЕРОМ ЮРИДИЧНОЇ КОМПАНІЇ STRON **АННОЮ ШВИДЕНКО**

*Anna Shvidenko*

— Анно, розкажіть, з чого розпочалась та як розвивалась Ваша кар'єра.

— Історія починається банально, адже ще з дитинства я хотіла стати юристом. Як для кожної дитини, прикладом для мене були батьки.



Тато був юристом, мама — лікарем, і оскільки стосунки з виглядом крові у мене склалися з досить мінливим та непевним успіхом, свій вибір я зупинила на професії юриста. Після закінчення університету я почала працювати в юридичній сфері, спробувала себе в різних галузях, і найбільш цікавою мені видалась сфера міжнародного корпоративного та податкового права. Саме в цій сфері я відчула перспективу для свого розвитку, оскільки цей напрям стрімко розвивається і постійно змінюється. Потрапила я в цю сферу багато років тому, вперше — на посаді помічника керівника юридичного відділу, який тепер є керуючим партнером у нашій компанії.

**— Ви стали партнером юридичної компанії у досить молодому віці. Чи можна на Вашому прикладі сказати, що наразі партнерство в юридичних компаніях молодшає?**

— Складно відповісти на це питання, особливо зважаючи на мій приклад. Думаю, не варто узагальнювати конкретний досвід. Але загалом можу погодитись, що зараз є тенденція до зменшення віку партнерів юрфірм. Сьогодні темпи кар'єрного розвитку не порівняти з тими, що були навіть 20 років тому. Зараз на ринку величезна конкуренція, яку я відчуваю кожного дня, і це, звичайно, двигун прогресу. Молодь зараз ставить у пріоритет кар'єру, і вже давно відійшло в минуле поняття роботи з понеділка по п'ятницю з 9.00 до 18.00. Молоді фахівці дуже прагнуть до успіху, кожен намагається стати якнайкращим спеціалістом у своєму напрямі. Тому зараз дійсно можна побачити партнерів молодшого віку, ніж це було звично раніше.

Загалом існує два шляхи стати партнером: або пропрацювати багато років у компанії і стати одним з партнерів (на це йде приблизно 8 років), або ж стати партнером власної фірми. Мій випадок — саме другий варіант.

**— На якому етапі роботи в компанії Ви почали задумуватись про партнерство?**

— Зараз у STRON три партнери: я, Вячеслав та керуючий партнер Олег. Раніше ми разом працювали в IT-компанії, але навіть тоді були не інхауз-юристами, а генерували прибуток. Нам вдалося вибудувати таку команду та міжособистісні зв'язки всередині неї, що кожен з нас виконував окрему частину роботи та був у ній профі, а всі разом ми закривали весь цикл роботи. Вже тоді ми бачили, наскільки крутою є наша команда, кожен з нас не лише був професіоналом у власній сфері — ми мали спільну ідеологію, принципи та бачення майбутнього. З часом наш потенціал значно перевищив ті можливості для реалізації, які були у нас як у юридичного відділу компанії. Разом з тим, середовище та умови в тій компанії

були далекі від комфорту, тому ми зрозуміли, що просто зобов'язані йти далі разом. Ми об'єдналися і створили власну юридичну фірму.

**— Якої роботи у Вас зараз більше: юридичної чи партнерської?**

— Моя робота як партнера складається здебільшого з юридичної. Як я вже казала, кожен з наших партнерів виконує свою частину роботи, і саме через те, що кожен з нас робить свій унікальний вклад, ми є такою цілісною командою. Моє коло відповідальності, окрім звичних партнерських завдань (управлінські рішення тощо), складається з безпосередньої щоденної взаємодії з нашими співробітниками щодо реалізації проєктів. Як тільки ми укладаємо угоду на виконання певного проєкту та погоджуємо всі умови, я починаю займатися його реалізацією, розділяю його на етапи, делекую їх виконання відділам та контролюю всі процеси виконання замовлення.

## Бути мамою складно, а поєднувати материнство і партнерство без допомоги, на мою особисту думку, неможливо

**— Які основні відмінності між молодшим і старшим поколіннями партнерів у юридичних компаніях?**

— Мабуть, основна відмінність між старшим поколінням партнерів і молодим у тому, що ми ще працюємо на репутацію, а в їхньому випадку репутація вже працює на них. Ми біжимо швидко, а вони мають змогу трохи перепочити.

**— Пандемія все ж стримала розвиток вашої компанії чи, навпаки, надала їй більшого драйву для розвитку?**

— У нашому випадку вона дійсно дала більше драйву для розвитку. У нас великий штат співробітників, і ми не могли дозволити собі залишити таку кількість людей без оплати і без роботи. Ми пишаємось, що нам вдалося пережити цей нелегкий період без втрат. Для мене особисто і для кожного з партнерів нашої компанії кожен співробітник є великою цінністю, оскільки ми всі разом працюємо на одну мету, і для нас компанія — це не лише партнери, а абсолютно кожен з команди.

**— Як вдається підтримувати work-life balance у якості партнера?**

— Відповідаючи на це запитання, дуже хочу розвіяти стереотипи. Менш за все мені б хотілось, щоб оточуючі думали, що я встигаю все сама. Трохи більше року тому я вперше

стала мамою, і після півтора місяців догляду за дочкою мені довелося вчитись поєднувати роль партнера юридичної фірми і роль мами.

Головне, чого я навчилась за цей рік, — це приймати допомогу. Я зрозуміла, що приймати допомогу — це не соромно. Сьогодні дуже легко відчути себе неповноцінним, бо ми щодня бачимо ідеальні картинки і фото в соцмережах, які швидко руйнують самооцінку. Я не хочу, аби хтось хоча б на мить втратив мотивацію і віру в себе, дивлячись на мене і думаючи, що я все можу сама. Я там, де я знаходжусь, бо мені пощастило отримувати допомогу, я навчилася її приймати і перестала думати, що це неправильно. Безперечно, моя робоча ефективність знизилась би, якби в офісі мені доводилося кожні 2 години годувати дитину і вкладаючи її спати тричі за робочий день, а в перервах між цим заспокоювати її й розважати.

**— Яку головну пораду Ви дали б починаючому юристу, котрий мріє про посаду партнера?**

— Перше і основне, що я порадила б, — відмовитись від мрії про посаду партнера як такої. Вона відразу неправильно сформульована. Я вважаю, що треба мріяти і йти до того, щоб стати професіоналом своєї справи. Значимою є не сама мрія, а шлях до неї.

Партнерство — це не еталон «підтвердження професійності», не єдиний варіант визнання вас як успішного юриста. Не варто вважати, що якщо хтось став партнером, він неодмінно кращий за вас. І навпаки — якщо ви не стали партнером, це не означає, що ви не реалізувалися в юридичній професії. Просто йдіть до того, щоб стати кращою версією себе. Якщо ви сьогодні кращий, ніж були вчора, це є показником успіху.

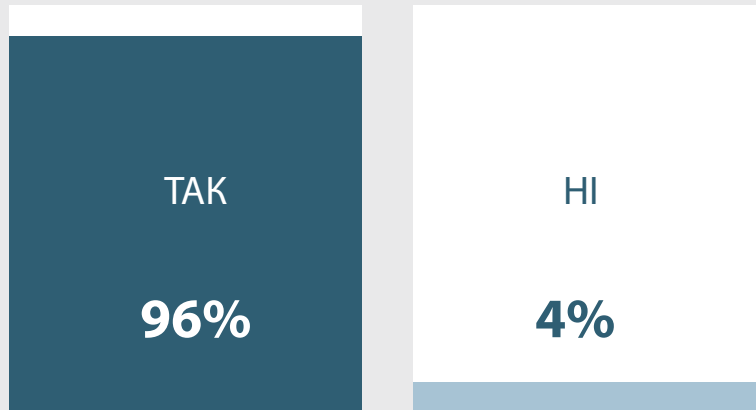
Є вираз Конфуція, який мені дуже імпонує: «Якщо ти — найрозумніший у кімнаті, значить, ти знаходишся в неправильній кімнаті». Оточуйте себе людьми, які вас надихають, людьми, за якими ви можете йти вгору.

**— Яким напрямом Ви займаєтесь та як його розвиваєте?**

— Ми намагаємось постійно розвиватись і розвивати нашу команду. Ми займаємось міжнародним корпоративним правом та податковим структуруванням, а в цій сфері якщо ти зупиняєшся в розвитку, ти програєш. Цього ми не можемо собі дозволити, тому виділяємо фінансування на розвиток команди — наші співробітники відвідують конференції, курси, ми заохочуємо та допомагаємо оплачувати навчання за кордоном. Декілька з наших юристів зараз отримують LL.M в університетах Англії, а наш керівник фінансового відділу отримує аудиторську сертифікацію європейського стандарту (ACCA), в чому ми їх підтримуємо і чим дуже пишаємось. [M](#)

Підготував **Олексій Борис**, журналіст «Юридичної Газети»

### ЧИ ПОГОДЖУЄТЕСЬ ВИ, ЩО ГЕНДЕРНЕ РІЗНОМАНІТТЯ В КЕРІВНИЦТВІ КОМПАНІЇ СПРІЯЄ ЇЇ ПРОЦВІТАННЮ?





# Чого хоче бізнес?

## Як зрозуміти свого клієнта: поради юриста



**Тетяна ТИТАРЕНКО,**  
керуючий партнер юридичної  
компанії Legrant

**LEGRANT**  
LAW COMPANY

Головний офіс:  
Одеса, вул. Приморська, 2, офіс 49  
+38 (048) 710-03-60  
office@legrant.com.ua

Представництво:  
Київ, вул. Пилипа Орлика, 6, офіс 22  
+38 (044) 253-51-76

 Ukrainian  
Women in Law 2021

Переговори з існуючими та потенційними клієнтами — справа непроста, особливо, якщо йдеться про таку специфічну галузь, як морська. Адже транспорт — це кровноносна система світової економіки: будь-яка затримка призводить до величезних збитків, а від своєчасної доставки іноді залежить доля не лише окремо взятих підприємств, а й цілих індустрій. Тому цілком природно, що цей бізнес постійно потребує кваліфікованої юридичної допомоги.

Водночас визначати потреби гравців на цьому ринку не так легко. Бізнес не може зупинитися, він має рухатися вперед на повному ходу. Саме тому перше, для чого приходиться клієнт, — це швидке рішення. Йому потрібно розв'язати проблемні питання тут і зараз. Іноді він хоче побачити декілька варіантів виходу з ситуації. Ось тут і починається найцікавіше.

Роботу юристів можна порівняти з обов'язками менеджерів з ризику. Вони намагаються оцінити ситуацію з усіх боків та вибудувати навколо бізнесу клієнта надійний правовий мур з гарматами та ровом під стінами. Вони не мають права пропустити жодної щілини, через яку до фортеці може увірватися ворог. Саме тому ми завжди проводимо дуже ретельний аналіз правових наслідків того чи іншого рішення, до якого схиляється компанія, та намагаємося випустити клієнта на поле бою у всеозброєнні. На наш погляд, це правильно.

Сам клієнт мислить більше як комерсант і бачить, відповідно, не ризики, а можливості. Він набагато більше зацікавлений не укріплювати оборонні мури, а швидко вийти з фортеці та когось завоювати. Він готовий якнайшвидше вирушати у похід, незважаючи на те, що частина його війська не до кінця озброєна, та має на думці одне: не втратити слушний момент.

Ось тут і починається найскладніше — вміння знайти баланс між інтересами клієнта та професійним юридичним бажанням урахувати всі ризики. Наведу приклад з практики. Якось один інвестор зацікавився отриманням статусу портового оператора. Ми запропонували йому не квапитися, а провести всебічний аналіз та оцінити перспективи для нього. Виклали свої висновки у звіті на 20 сторінок та вказали, що його шанси отримати зазначений статус — 50 на 50. По-

ставало питання, чи доцільно взагалі братися за таку складну справу. Проте наш цілеспрямований клієнт був розчарований: він бажав не експертної оцінки, а рішення, і боротися з бажанням захистити його від негараздів було дуже складно.

Іноді клієнт хоче вислухати якомога більше думок від різних юристів — як зовнішніх підрядників, так і своїх штатних працівників, зважити все та прийняти власне рішення. Воно може не враховувати усіх ризиків та створювати для нього певні загрози у майбутньому. В таких випадках я вважаю за потрібне детально описати наслідки таких дій та переконатися, що клієнт робить абсолютно свідомий вибір, а не йде навмання.

Є й інші приклади, коли все складається зовсім навпаки. Один з наших давніх клієнтів займається стратегічним плануванням і звертається до нас за послугами з консалтингу. Йому потрібно ретельно аналізувати кожен крок, який матиме істотний вплив на майбутнє його бізнесу. Він не квапиться, і вже у нас, як це не парадоксально, виникає бажання піти разом з ним та підкорити на ринку якусь фортецю. Проте клієнт зосереджується на дуже детальній підготовці та співпрацює з нами як з експертами-консультантами.

Найскладнішими, на мій погляд, є кейси, коли йдеться про професійну етику. Припустімо, клієнт квапиться, має проблемне питання та хоче вирішити його якнайшвидше

та у спосіб, що здається йому найбільш ефективним. Коли ми пояснюємо йому, що такі дії суперечать законодавству, він щиро дивується і каже: «То придумайте щось, щоб зробити ось так і законно. Ви ж юристи, врешті-решт». Перекопати його дуже важко і доводиться відмовлятися від справ, що можуть вплинути на відносини з законом та ділову репутацію Legrant. У таких випадках я часто згадую підхід британських юристів, які можуть укласти контракт з клієнтом, проте внесуть до нього величезну кількість застережень та детально викладуть, за що вони несуть відповідальність, а що клієнт робить на власний розсуд та ризик. Адже якщо щось піде не так, сторонам доведеться витратити ще багато часу, аби з'ясувати, хто за що відповідає у такій ситуації.

Наостанок хочу сказати, що для того, щоб добре зрозуміти свого клієнта, юристу треба виходити далеко за межі правових понять. Він має бути добре обізнаний у тій галузі, в якій працює його цільова аудиторія, та мислити категоріями бізнесу. Якщо він знає проблематику індустрії та останні тенденції на ринку, йому буде значно простіше проаналізувати ситуацію та спрямувати свого клієнта вірним курсом не лише з точки зору ризиків, але й з точки зору можливостей. Варто також іноді відходити від поточних справ та зазирати у майбутнє, адже мистецтво прогнозувати, як працюватиме галузь через деякий час, дозволить допомагати клієнту у підготовці стратегічно важливих рішень. 

ЧИ Є В **ЮК** ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА  
(ФОРМУВАННЯ ВІДПОВІДНОГО КОРПОРАТИВНОГО  
СЕРЕДОВИЩА, СПЕЦІАЛЬНІ УМОВИ ДЛЯ ПОЄДНАННЯ  
КАР'ЄРИ ТА ТУРБОТИ ПРО СІМ'Ю)

ТАК

55%

НІ

45%



# Бути мовно відповідальними



**Лариса ДЕНИСЕНКО,**  
правозахисниця, співзасновниця  
і членкиня правління Асоціації  
жінок-юристок «Юрфем»

Перший сезон австралійського серіалу «Джанет Кінг» починається з того, що суддя під час процесу звертається до головної героїні-публічної обвинувачки з такими словами: «Я в курсі, що минулий рік ви провели, міняючи пелюшки, але деякі юридичні правила, наприклад, не підказувати свідку, все ще залишаються в силі». Так, ми можемо помилятися і повинні нести за це відповідальність. Так, безумовно, суддя, що головує, має право і обов'язок робити доречні зауваження. Але чи етично згадувати декретний стан з прив'язкою до статі та материнства у даному випадку? Чи доречно обнулювати професійні знання материнством та турботою про дитину? На мій погляд, очевидно, що ні. І чоловік, прокурор чи адвокат, не чує і не почує на свою адресу подібних висловів.

Багато жінок, котрі мають правничий талант, непокояться, що вагітність, декретна відпустка, звичний розподіл обов'язків у родині, де на матір покладається майже 100% відповідальності за маля та добробут, загальмують їхню юридичну кар'єру, а якщо компанія, де вони працюють, не має правил гендерної рівності, вони можуть покладатися виключно на себе. І я не бачу справедливості в тому, що жінка змушена обмежувати себе або у праві на материнство, або в праві на професію, або займатися «досягаторством», щоб у всьому попри все бути першою.

В бажанні перемагати і бути першою немає нічого ганебного. Але наскільки б полегшили професійне життя жінок гендерно-збалансована політика інституції або ж компанії, урахування різноманітних досвідів та потреб, як оздоровили б особисте життя адвокати і прийняття суспільством концепції рівного партнерства в шлюбі.

Ми настільки звикли до того, що успішна людина не має права жалітися і нити, має виключно хизуватися і сянати, говорити про перемоги, а не про проблеми, демонструвати силу, а не слабкість, що волиємо не помічати дискримінацію. Хіба це може статися з нами? Ніколи! Можливо, це стосується когось ще? Ну, це не наші проблеми, це хтось нехай розбирається з такими дрібницями або змінює поведінку, припинить бути ягням, коли спільнота вимагає вочизма. Нам легше проігнорувати, віджартуватися, «перевести стріл-

різні сторони в процесі, натомість маємо пригадати, що важливішою для суспільства є мова прав людини, котра містить нульову толерантність до дискримінації та поширення стереотипів. У нас багато юридичних інструментів, є сміливість та швидка реакція, щоб не дозволити дискримінуючих висловлювань у різних аудиторіях під час публічних подій чи навчальних і судових процесів, — висловів знецінення, приниження, висміювання на адресу жінок.

Коли популярний лідер суспільної думки та відомий бізнесмен дозволяє собі зауваження, що жінкою-лідеркою може бути виключно цинічна сильна стерва, він має усвідомити, що це огидно і неприпустимо. Коли священник на захист заборони абортів ділиться народною мудрістю про те, що «якщо сучка не схоче, кобель не заскоче», і тим самим перекладає відповідальність за вагітність виключно на дівчат і жі-

та наруга над почуттями та життям згвалтованої людини.

Варто зауважити, що презумпція невинуватості справедливо захищає підозрюваного від передчасної суспільної криміналізації його дій, але потерпіла в даному випадку не має такого конституційного захисту, тому основним захистом для неї, умовами безпеки і поваги є слова, що виносяться на публіку, слова, що проговорюються в кабінеті слідчого та під час судового процесу. Таким зміщенням акцентів у суспільстві толерується насильство, посилюється негативна стереотипізація жінок і чоловіків, формується і поширюється думка щодо прямої залежності факту насильницького злочину від поведінки потерпілої.

Ми маємо бути мовно відповідальною правничою спільнотою. Мовна відповідальність, її важливість має бути усвідомленою, бо кожне слово може як витягти постраждалу людину з пекла, так і спричинити пекельний біль. Може надихнути, змотивувати та допомогти відчувати силу, а може спричинити шкоду та зруйнувати впевненість у собі, своїй професійності.

Тоді буде цінуватися гол перемоги, а не висміюватися «ліфчик» Артема Довбика, тоді чоловіка, котрий звинувачується у згвалтуванні, не називатимуть «хореограф-красень», ніби його зовнішність має визначальне значення, тоді дитині, що навчилася розповісти про сексуальне насильство, не вказуватимуть на те, що вона напилася, сама спровокувала злочин і хоче зіпсувати хлопцю все життя, тоді, зрештою, моторність політики не буде приводом нарікати її «корабельною сосною» і акцентувати на її принадах.

«Тепер ви поводитесь, як чоловік», — зауважує прокурорка з німецького серіалу «Таємниця мертвого лісу» слідчій. «Це єдиний шанс щось отримати», — чує вона у відповідь. Я не хочу, щоб комунікаційна модель тиску, яку переважно приписують чоловічій поведінці, і яка нібито є запорукою перемоги та успіху, панувала в спілкуванні правничої спільноти, бо впевнена, що люди-правники сильніші за стереотипізацію і здатні поважати гідність кожної та кожного. [M](#)

**Коли популярний лідер суспільної думки та відомий бізнесмен дозволяє собі зауваження, що жінкою-лідеркою може бути виключно цинічна сильна стерва, він має усвідомити, що це огидно і неприпустимо**

ки». У світі «успішного успіху» про такі речі не говорять, ми ж вище за це.

А дарма. Бо гендерно чутлива комунікація всередині спільноти — це не про слабкість, а про етику та повагу. Виваженість висловів і дотримання прав людини в публічній комунікації — це про відповідальне і шанобливе ставлення до людей, котрі потребують нашого захисту і справедливості, та й взагалі правових орієнтирів у життєвому просторі.

Коли йдеться про недопустимість сексизму та дискримінуючого мовлення, на мій погляд, ми маємо забути, що можемо віднаходити винахідливі аргументи, коли представляємо

но, він має зрозуміти, що ця мова є неприйнятною. І такі твердження є не лише огидними і неприйнятними, а можуть бути кримінально, цивільно, адміністративно караними.

Коли слідчий чи сторона захисту обвинуваченого або ж суддя дозволяють собі питання та коментарі щодо статевого життя потерпілої від сексуального насильства, кількості сексуальних партнерів, смакують та вимагають деталей злочину, ніби переглядають порно, це не про з'ясування обставин справи, що мають значення для її вирішення, не про правову позицію та ефективний захист — це мовне катування



A S S I S T T O T A K E T H E  
P R O F I T N E G O T I A T I O  
N S C O R P O R A T E L A W  
D I S P U T E R E S O L U T I O N  
A S S I S T P R I V A T I Z A T I  
O N T O T A K E T A X E S  
T H E C H A L L E N G E T H E  
I N T E L L E C T U A L P R O  
P E R T Y J U D I C I A L P R O  
T E C T I O N O F B U S I N E S  
S C H A L L E N G E G O V E R  
N M E N T R E L A T I O N S  
T E A M L A W S T R A T E  
G Y R E S P O N S I B I L I T Y

**PAVLENKO  
LEGAL  
GROUP**

Law & Government Relations