

➔ ІНТЕРВ'Ю ГІСТЬ РУБРИКИ

Радник, голова практики трудового права,
керівник напрямків захисту персональних даних
та антикорупційного законодавства ЮФ Saenko Kharenko

СВІТЛАНА ХЄДА

Справжню користь компанії приносять ті люди, які працюють безкоштовно

Можливість безкоштовного стажування призводить
до мотивації досвідом

Письмовий трудовий договір є дієвим засобом для встановлення більш збалансованих правовідносин між працівником і роботодавцем порівняно з чинним трудовим законодавством. Захист працівника – це не лише пережитки Радянського Союзу; європейське законодавство теж спрямоване на такий захист. Ми йдемо до Європи, і якщо в нас буде новий Трудовий кодекс, в Україні все відбуватиметься в рамках європейського законодавства. Проблема в тому,

що наші роботодавці не бажають витратити ресурси на належне оформлення трудових відносин. Про ці та інші тенденції трудового права в Україні, а також про медіацію трудових спорів, третейське судочинство та антикорупційне законодавство «Юридичній газеті» розповіла радник, голова практики трудового права, керівник напрямків захисту персональних даних та антикорупційного законодавства ЮФ Saenko Kharenko Світлана Хєда.

Бесіду вела **Катерина Бутвиченко**
«Юридична газета»

Пані Світлано, Ви входите до трійки кращих юристів у сфері трудового права. На Вашу думку, чи справді Закон України «Про зайнятість населення», який набрав чинності на початку цього року, лише ускладнив процес улаштування на роботу пересічних громадян?

Незважаючи на певні недоліки, які властиві будь-якому нормативно-правовому акту, новий Закон України «Про зайнятість населення» мене тішить. Якщо в цьому Законі є принаймні щось одне, що може подобатися, то це вже свідчить про те, що його прийняли не дарма. Цей Закон дозволяє молоді одержати перший досвід роботи, оскільки передбачає можливість безкоштовного стажування. Мої колеги скептично ставляться до самої ідеї безкоштовного стажування, оскільки вважають, що за таких умов стажери

не будуть мотивовані. Однак мій досвід свідчить про те, що справжню користь компанії приносять саме ті люди, які починають свою кар'єру з того, що працюють безкоштовно. До прийняття Закону, можливо, деякі компанії і хотіли використовувати працю стажерів безоплатно, однак законодавство цього не дозволяло – стажерам не тільки необхідно було щось платити; їх було складно оформлювати. Тепер законодавство – завдяки зазначеному документу – започаткувало правове регулювання у цій сфері, і стажери перебувають у певному правовому полі.

Можливість безкоштовного стажування призводить до того, що людей, які закінчують університет або ще навчаються, можна мотивувати самим досвідом, котрий потім допоможе їм працевлаштуватися. Як Ви знаєте, я працювала у Сполучених Штатах Америки, у Вашингтоні, в Інституті Міжнародного Права, де існує практика залучення найліпших випускників кращих університетів світу для безкоштовного

стажування, тож я на власні очі бачила, що ця модель працює. Люди мотивувалися ідеєю і тим, які цілі були перед Інститутом. Вони вважали за честь працювати там безкоштовно. Продуктивність роботи більшості з цих стажерів була не гіршою, ніж у працівників, які одержували зарплату.

Але проблеми надмірного захисту працівника в Україні Закон, тим не менш, не вирішує?

Узагалі було би дуже добре, якби в Україні широко застосовувалася практика укладення письмових трудових договорів, оскільки письмовий трудовий договір є дієвим засобом для встановлення більш збалансованих правовідносин між працівником і працедавцем порівняно з чинним трудовим законодавством. Насправді захист працівника – це не лише пережитки Радянського Союзу; європейське законодавство теж спрямоване на такий захист. Ми – не Сполучені Штати. Ми йдемо до Європи, і якщо в нас буде

новий Трудовий кодекс – я вже кажу не «коли», а «якщо», оскільки з року в рік ми чекаємо на нього, а його все немає, – я не думаю, що в нас суттєво постраждають працівники, оскільки в Україні все відбуватиметься в рамках європейського законодавства. Суттєвим проблем для роботодавця я теж не бачу, оскільки навіть чинне трудове законодавство дає простір для маневрів.

Проблема в тому, що наші працедавці не хочуть витратити ресурси на належне оформлення трудових відносин. Вони забувають про те, що як почнеш, так і завершиш. Це так само, як з укладенням шлюбу без шлюбного контракту, – принаймні в 50% випадків виникають майнові спори. Тому ми окреслюємо клієнтам перспективу, і клієнти замислюються, дають нам на перевірку та фінальну вичитку документи, які готують їхні внутрішні юристи. Але буває й так, що навіть внутрішні юристи не розуміють, навіщо морочити голову і яка різниця: потім в суді якось усе вирішиться. Особливо,

ПРОФІЛЬ

Компанія: юридична фірма Saenko Kharenko

Посада: радник, голова практики трудового права, керівник напрямків захисту персональних даних та антикорупційного законодавства

Кількість партнерів у компанії: 6

Кількість юристів та фахівців у сфері практики трудового права: 8

Ключові практики: банківське та фінансове право, конкурентне право, корпоративне право та M&A, міжнародний арбітраж, міжнародна торгівля, нерухомість, реструктуризація заборгованості, вирішення судових спорів, право інтелектуальної власності, податкове право, трудове право, антикорупційне законодавство, захист персональних даних

Освіта: магістр права (LL.M.) за спеціальністю «Міжнародне право», Georgetown University Law Center (м. Вашингтон, США); кандидат юридичних наук, КНУ ім. Тараса Шевченка, юридичний факультет; магістр права (диплом з відзнакою), юридичний факультет КНУ ім. Тараса Шевченка; University of Minnesota (літні студії «Конгрес США»)

Стаж роботи у сфері трудового права: 16 років



ФОТО НАДАЛА СВИТЛАНА ХЕДА



якщо це відбувається не в Києві, а в регіонах. Проблема в тому, що працівники не хочуть зробити свою «домашню роботу» і використати ті засоби, які законодавство надає для охорони його власних прав та законних інтересів. Ніхто не заважає, наприклад, передбачити медіаційне застереження в трудовому договорі. Ми почали пропонувати клієнтам ці застереження – поки що жоден не відмовився. Більше того, коли розривалися трудові відносини і був спір, працівники, яких звільняли, питали про медіацію, і коли їм пояснювали, що це, вони погоджувалися на таку процедуру. Отже, основна проблема, на мою думку, у тому, що якість послуг на ринку в сфері трудового права, на жаль, не надто висока. Тому всі говорять про величезні проблеми в цій сфері. Проте якщо сумлінно працювати та використовувати всі можливості, надані чинним законодавством, уже на етапі виникнення трудових відносин багатьох проблем можна уникнути.

«У БУДЬ-ЯКІЙ КОМПАНІЇ
КОРИСНО МАТИ
НА КЕРІВНИХ ПОСАДАХ
ЯК ЖІНОК, ТАК І ЧОЛОВІКІВ,
АЛЕ ЧОЛОВІКИ НЕ РОЗУМІЮТЬ
ЖІНОЧУ ЕМОЦІЙНУ МОВУ;
ЇМ ПОТРІБНО ПОКАЗАТИ ГРОШІ
І ПРИ ЦЬОМУ ВКЛАСТИСЯ
В ТРИ ХВИЛИНИ»

У США існує концепція «*at-will employment*», тобто в будь-якій час працівник може полишити компанію, і навпаки. Там працівники дуже переживають, що буде з їхньою роботою завтра. Трудовий контракт не захистить їх від невизначеності, оскільки він не може заборонити керівництву звільнити працівника. Це буде нікчемне застереження, яке ні до чого не зобов'язує. Однак

члена профспілки в США, так само, як і в нас, звільнити складно. Там практика застосування законодавства в цій сфері дуже розвинена. Нам ще до цього далеко. Зокрема, у США дозволене арбітражне вирішення трудових спорів.

До речі, про арбітраж. Як суддя Постійно діючого Третейського суду при Українському національному комітеті Міжнародної торгової палати дайте оцінку перспективам розвитку альтернативи судового вирішення спорів в Україні. Чи зможе наша країна розвантажити державні суди за рахунок третейського судочинства? Що для цього необхідно?

На диво, третейське судочинство працює, і за останній рік я побачила значно більшу кількість справ у нашому третейському суді. Проблема, на моє переконання, полягає в тому, що люди не знають про переваги третейського судочинства, так само, як вони не знають про переваги медіації. Третейське судочинство досить

вдало розвивається в банківській сфері, оскільки Асоціація українських банків прийняла стратегічне рішення, що принаймні кредитні договори міститимуть третейське застереження, а оскільки у кредитних договорах банки – сильна сторона правовідносин, то їм досить легко нав'язати це третейське застереження позичальникам. Це не найкраща практика: ми вважаємо, що потрібно, щоб обидві сторони свідомо обирали третейський розгляд для розв'язання спору. Тоді і з виконанням рішення третейського суду буде менше проблем. Однак як поштовх до розвитку цього способу вирішення спорів на даному етапі, можливо, таке імперативне застосування третейського застереження і є виправданим.

От чим мені подобається наш конкретний третейський суд, то це тим, що його голова, коли запрошував мене бути суддею, сказав, що він погодився очолювати цей суд тому, що хоче бачити його таким, в якому не буде корупційної практики. Для мене це було визначальним фактором, оскільки я багато років займаюся питаннями антикорупційного законодавства в Україні та за кордоном. У нас дійсно дуже високі стандарти добору суддів. Не в будь-якому суді це є, тому люди повинні надзвичайно обережно ставитися до вибору третейського суду. Не зовсім коректні рішення і не зовсім чисті практики в Україні також трапляються – це свого часу зіпсувало імідж третейського судочинства.

Загалом, для розвитку будь-якого способу вирішення спору існує спільна основна проблема – клієнтам, пересічним громадянам, часто не розповідають про те, з чим вони мають справу. Навіть у великих юридичних фірмах. Непоодинокі ситуації, коли укладається договір, а положення про вирішення спорів у ньому залишається стандартним, без урахування інтересів клієнта. Юристи, які займаються вирішенням спорів, постійно просять, щоб їх попередили про переговори з клієнтом заздалегідь. Насправді стандарти нашої професії передбачають, щоби ми пояснили клієнту навіть те, що, швидше за все, здаватиметься йому неважливим. Однак ми зобов'язані поінформувати клієнта про те, які в конкретній ситуації є переваги, які недоліки і які шляхи розв'язання конфлікту, аби клієнт мав можливість прийняти свідоме рішення, оскільки в того самого клієнта сьогодні може бути медіація, а завтра – арбітраж або ж суд. Як Вам відомо, іноді клієнту вигідно затягувати процес вирішення спору, а часом він зацікавлений вирішити спір якомога швидше та дешевше.

Було б чудово, якби у третейському судочинстві дозволили розгляд справ про захист прав споживачів. По-перше, це швидко, по-друге, лише одна інстанція, а також конфіденційність – компаніям це дуже вигідно, та й це б дало поштовх до розвитку третейського

судочинства. До речі, третейський розгляд є не настільки дорогим, як міжнародний комерційний арбітраж. Це місцевий, національний арбітраж, тільки його чомусь назвали третейським судом. Мабуть, тому що на той момент у нас вже існували арбітражні суди. Національний арбітраж – оскільки він розвивається, – наразі швидкий і дешевий, та й компанії були б дуже зацікавлені в ньому задля уникнення розголошення, так само, як і в медіації, яка в нас зараз існує без жодного правового поля, на відміну від третейського судочинства.

Ви загадали в розмові про свою антикорупційну практику. Подейкують, наше антикорупційне законодавство випикувало досить ретельно, але не для того, щоб його не можна було обійти, а навпаки...

Цілком можливо, оскільки, наприклад, перша редакція закону про захист персональних даних, на мою думку, була написана з тією метою, щоб надати регулятору підстави знаходити порушення і стягувати штрафи до бюджету, про що я відверто публічно висловлювалася. Добре, що подальші зміни дещо привели цей документ у відповідність до європейського законодавства. Я не думаю, що наші депутати були готові самостійно ініціювати законопроекти в антикорупційній сфері, це було зроблено на виконання вимог Європейського Союзу. Якість теперішнього антикорупційного законодавства ліпша, ніж була декілька років тому, однак у нас завжди беруть європейське законодавство і трансформують його під свою правосвідомість. Результат виходить дивний, оскільки немає цивілізованого правозастосування і цивілізованої судової практики – у таких умовах навіть сказати, що потрібно змінити, дуже важко. Треба просто застосовувати існуючі норми та робити висновки з практики їх застосування. Спеціалісти нашого антикорупційного напрямку це роблять за рахунок розробки внутрішніх антикорупційних процедур, політик, покрокових програм і планів щодо того, як зробити так, щоби всі працівники зрозуміли антикорупційне законодавство й відповідні внутрішні документи компанії та захотіли їх виконувати. Ми навіть рекомендуємо юридичним внутрішнім службам письмово викладати своє тлумачення суперечливих норм для того, щоб у разі перевірки або судового розгляду правова позиція компанії була чітко визначена та офіційно затверджена. Це допоможе її відстоювати, та й вину такої компанії буде важче довести.

Наскільки важко розробляти внутрішні процедури в українських компаніях?

Якщо на рівні топ-менеджменту українських дочірніх компаній

міжнародних груп компаній, і відповідні менеджери працювали або навчалися за кордоном, то це не надто велика проблема. Це не означає, що такі особи виконуватимуть усі вимоги законодавства та внутрішніх документів компанії, однак вони щонайменше розуміють їхній зміст та причини для виконання всіма працівниками. До речі, антикорупційні політики групи компаній переважно включаються до документообігу української дочірньої компанії в незмінному вигляді, і часто-густо ніхто не дбає про те, щоб принаймні перекласти їх українською мовою. Тобто ці антикорупційні політики та процедури групи працюють десь на рівні менеджменту, а звичайні працівники – прибиральники, водії (я вже не кажу про керівників цехів і ділянок, якщо йдеться про виробництво) узагалі не знають, що такі документи існують в компанії і що їх слід виконувати. Часто до нас звертаються клієнти, в яких відповідні антикорупційні політики вже викладені українською мовою та приведені у відповідність до національного законодавства, з тим, що для звичайних працівників ці політики групи все одно не працюють.

Більшість іноземних материнських компаній вже усвідомили, що Україна має власне антикорупційне законодавство, яке є дуже специфічним і часто суперечить іноземному та міжнародним стандартам і практиці, а відповідальність за порушення цього законодавства в інших юрисдикціях дуже серйозна і може слугувати поштовхом для початку національних або міжнародних розслідувань. Уявіть, наскільки очевидно повинна бути проблема, щоби в Офіційному роз'ясненні Департаменту юстиції США і Комісії з цінних паперів та фондового ринку щодо практик застосування Закону США про протидію корупції за кордоном (*FCPA Guidelines*) безпосереднього наголошувалося на важливості забезпечення материнськими компаніями викладення своїх глобальних антикорупційних практик, політик і процедур місцевою мовою, приведення їх у відповідність до місцевого законодавства та належного затвердження їх відповідною дочірньою компанією!

Окрім того, якщо працівнику скажеш: «Цього робити не можна!», не всі це перестануть робити – має бути передбачена відповідальність. У нашій державі про такий прекрасний інструмент трудового права, як дисциплінарна відповідальність, часто забувають. Притягнути до неї можна в тому випадку, коли в компанії нормально розроблені внутрішні документи, де чітко визначено, яка відповідальність і за що передбачена. Антикорупційні документи компанії мають бути написані так, щоб їх зрозуміла навіть неосвічена особа. Це те, чого багато юристів не розуміє, оскільки юридичні тексти нібито повинні бути викладені спеціальною

фаховою мовою, зрозуміти яку зможуть виключно колеги. У сфері антикорупційного комплаєнса все навпаки: пересічна людина повинна розуміти, що від неї хочуть і за що вона мусить відповідати. Тоді шанс на те, що вона буде це виконувати, набагато збільшується. У нашому недосконалому правовому полі корупційні ризики компанії зменшуються, якщо вона виконує відповідну «домашню роботу» і витрачає час на розробку прийнятних та зрозумілих корпоративних процедур і документів та викладає їх доступно для розуміння пересічної людини мовою. Це необхідно робити одразу після створення або придбання компанії (далеко не всі покупці здійснюють правовий аудит антикорупційних практик компанії, яка придбається).

«У НАШІЙ ФІРМИ МИ ПРИЙНЯЛИ РІШЕННЯ ПРО ТЕ, ЩО ПРАКТИКА ТРУДОВОГО ПРАВА БУДЕ ЗАЙМАТИСЯ ВИКЛЮЧНО ПИТАННЯМ МАТЕРІАЛЬНОГО ТРУДОВОГО ПРАВА, А МЕДІАЦІЯ – ЦЕ ЄДИНИЙ СПОСІБ ВИРІШЕННЯ СПОРІВ, ЯКИЙ ДО НЕЇ НАЛЕЖАТИМЕ»

Слід зазначити, що й іноземні покупці українських компаній часто ігнорують необхідність проведення відповідного аудиту в Україні, що повинно включати залучення місцевих спеціалістів у галузі антикорупційного законодавства, які знають, як спілкуватися з місцевим персоналом, які питання потрібно йому ставити. Адже неправильно поставленим питанням можна образити власника, після чого він може навіть відмовитися продати компанію, подумавши, що з нього знущуються. Пригадую ці питання: «Ви коли-небудь обідали з представниками податкової чи іншої державної установи»? Хіба людина може це пам'ятати і, головне, навіщо їй про це повідомляти сторонніх чужинців? Яке їм діло до того, що вона робить у вільний від роботи час і з ким вона товаришує?

Коли я виступала в Нью-Йорку на семінарі, присвяченому питанням застосування *FCPA* та Закону Великої Британії проти хабарництва, я так і сказала: коли ви приїжджаєте на місце, ви маєте звертатися до місцевих юристів. Ви можете працювати в команді, і не обов'язково віддавати пальму першості місцевим спеціалістам, однак ви маєте з ними співпрацювати. Натомість ви приїжджаєте і справляете таке враження, ніби хочете зтягти до суду ту бідну людину, яка продає вам компанію. Може, вона нічого поганого і не робить, але поводитиметься

агресивно, оскільки вважатиме, що її звинувачують.

Це, мабуть, такий китайський підхід – усюди лізти зі своїм уставом. От Ви в США спілкувалися з китайцями. Можете якось пояснити, чому в них усюди свої юристи, які не те що право країни, до якої приїхали, вивчали по книжках, але й розмовляють спотвореною акцентом мовою?

Китайці дійсно феноменальні люди. Я багато їх бачила в США: у Джорджтаунському університеті, де навчалася, та в Інституті Міжнародного Права, де ми підвищували кваліфікацію урядовців та юристів із різних країн світу. Китайських делегацій було дуже багато. Вони унікальні. Китайці як губка всмоктують інформацію, хоча питань і не ставлять. Завжди є старший делегації, який дозволяє комусь від групи поставити колективне запитання. Однак за результатами екзамену чи тесту виявляється, що навіть американці не здатні настільки якісно засвоїти матеріал. Китайці чітко усвідомлюють ієрархію та встановлений порядок і, можливо, тому привабливі для юрисдикції, де все дозволено. Вони дуже добре вміють виконувати встановлені правила. Це для них питання поваги у багатьох його аспектах. Окрім мовного є ще й культурний бар'єр, тому залучення китайських юристів є ефективним для обох сторін.

Однак стосовно підходу до впровадження новітніх практик в Україні, він справді може здаватися насильницьким, але це питання розвитку країни та поліпшення інвестиційного клімату шляхом зменшення ризиків інвесторів, і без такого підходу ще довго не обійтись.

У своїй статті для літнього номера британського журналу *Corporate Disputes* Ви порушуєте питання гендерної рівності в українському бізнесі. Наскільки кар'єрне зростання залежить від статевої приналежності в Україні й чому? Як це позначається на ринку праці, зокрема якщо йдеться про керівні посади?

Коли я розмовляю зі своїми американськими колегами, з'ясується наступний парадокс: наше законодавство історично створило всі передумови для рівних можливостей жінки і чоловіка. Раніше, ніж у США взагалі почали про це говорити, але де-факто рівності як такої немає. Я довго міркувала над тим, у чому ж причина. В Україні стільки здібних, розумних, талановитих, відповідальних жінок, які часто працюють навіть більш наполегливо за чоловіків відповідного рівня. При цьому вони мало коли займають керівні посади. Спочатку я думала, що проблема може бути в сімейних обставинах, потім у мене з'явилася дитина, і це припущення не підтвердилося. Зрештою, я з'ясувала, що така фактична ситуація відбувається через те, що

чоловіки звикли спілкуватися один з одним: історично в Україні так складалося, що в сім'ї жінка – лідер, за межами сім'ї лідером є чоловік. Навіть зараз, коли жінки стали більше дбати про кар'єру, все одно вони намагаються не принизити достоїнств свого чоловіка за межами сімейного кола. Тобто не виділятися, скажімо, в офісі. Можливо, деякі жінки так поведуться підсвідомо; вони навіть не думають, що треба кудись просуватися кар'єрними сходами, тому що вдома є чоловік, який, можливо, ніколи так високо не підніметься, і вони не хочуть принизити його власними здобутками.

Керівники-чоловіки також часто не люблять допускати жінку до прийняття рішень. Це, до речі, може бути цілком об'єктивно: жінка більш емоційно мислить та говорить. Недарма за кордоном вивчають стилі менеджменту – жіночий та чоловічий. У будь-якій компанії корисно мати на керівних посадах як жінок, так і чоловіків, але чоловіки не розуміють жіночу емоційну мову; їм потрібно показати гроші і при цьому вкластися в три хвилини. Як тільки жінка опанує ці вимоги, її не тільки слухатимуть, але й чути будуть. Але все одно, оскільки чоловікам комфортніше спілкуватися з чоловіками, кар'єрний шлях такої жінки триватиме довше, ніж кар'єрний шлях чоловіка з такими самими здібностями. У нашій країні жінка має бути розумнішою, освіченішою, відповідальнішою, ще й відчувати, коли це приховувати, щоб дістатися туди ж, куди і досить посередній чоловік.

І ще одна суто українська проблема: чудових жінок в нас багато, а от чоловіків, які винищувалися протягом тривалої боротьби за незалежність, мало якісних, і тому жінка, якщо вона вже чогось досягла, підсвідомо намагається не допустити конкурентку на цей рівень. Успішні жінки часто вважають, що, оскільки їм самим було важко, іншим теж немає чого спрощувати життя. У кращому випадку вони не заважають.

Я в Сполучених Штатах дуже нервувала з приводу інтерв'ю з потенційним керівником-жінкою, думала, мене ніколи не наймуть, а натомість на мене подивилися із захопленням, і в мене був культурний шок через купу приємних слів щодо нашої одностайності й того, що все це мені говорить жінка одного віку зі мною. Через два місяці я вже керувала департаментом. Мені було сказано: «Я бачу в тобі потенціал, ти показала результат», а тим чоловікам, що пропрацювали декілька років, сказали: «Вибачте, ви результату не показали». Я вперше в житті зіткнулася з жіночою об'єктивністю. Жінки в Америці гуртуються, радять одна одній, що робити, як бути з дітьми та чоловіками, діляться життєвим досвідом. Наша фірма започаткувала новий напрямок у рамках практики трудового

права – рівні можливості працевлаштування – і ми пропонуємо цю послугу нашим українським та іноземним клієнтам. Подивимося, чи буде на неї великий попит. Принаймні, чим більше компаній декларуватимуть ці моменти, тим більше змінюватиметься корпоративна культура.

Я довго вважала, що мені не потрібна сім'я, дитина, що я щаслива на роботі,

роблю те, що приносить мені задоволення. Я запровадила нові напрямки в роботі, які я люблю, і тому що я люблю те, що я роблю, люблю людей, у мене з'являється багато енергії.

Наведу цікавий приклад: одного разу я шукала собі помічника нетиповими для України методами. Я не перевіряла юридичні знання. Практичні напрямки, якими я керую,

ФОТО НАДАЛА СВИПЛАН ХЕДА



але потім, коли нарешті я зрозуміла, що це все ж таки потрібно, і коли в мене з'явилася сім'я, дитина, я подумала: усе, моя кар'єра закінчилася. Але, як не дивно, дитина почала найбільше мотивувати мене до праці, і тепер я щодня просинаюся з думкою: «А що б ще мені зробити?». У результаті я стала ще активнішою.

Іншими словами, усе це стереотипи, і жінка може бути професійно успішною, незважаючи на наявність сім'ї та дитини. Якби ми не були набагато витриваліші за чоловіків, не ми б виношували дітей, і ми готові до нестандартних ситуацій. Ми ставимо мету і йдемо до неї, будь то сім'я чи робота, лише треба, щоби жінка цього забажала. Не всі хочуть створювати собі, як вони думають, складне життя. Насправді, якщо жінки одержують задоволення і від роботи, і від сім'ї, і від особистих інтересів, то їхнє життя стає легшим та приємнішим. Я до цього не одразу прийшла. Колись я робила багато чого і дуже втомлювалась, а тепер я

вже на підставі мотиваційного твору зрозуміла, хто це буде. Кандидат на посаду написав, що ніколи не хотів працювати у сфері трудового права, але чом би й ні? Це цікава сфера, цікавість він, до речі, обґрунтував. Про що це свідчить? Людина відверта, не обманює навіть заради отримання престижної роботи. Це справило перше позитивне враження. Призначили інтерв'ю, я питаю: «Які якості, на Вашу думку, потрібні ідеальному юристу?» Знаєте, що він відповів? – «Бути чесною та порядною людиною». В мене очі розширилися від несподіванки, а претендент на посаду каже: «Мабуть, це утопія. Такого не буває у юристів?!» Я кажу: «Буває, але право бути чесним і відвертим треба заслужити десятиріччями складної наполегливої праці. Тоді в людей не буде вибору Вас не слухати». Це така реальність, у якій, між іншим, є до чого прагнути: десять років ніщо порівняно з цим правом бути собою і приносити людям користь.

Попри мій оригінальний підхід до підбору кадрів, завдяки правильній мотивації я дуже швидко побачила результати, які перевершили мої очікування.

Хочу поділитися ще одним спостереженням: загалом жінки стали більш схожі на чоловіків – сильні, логічні, занадто прагматичні, а багато чоловіків, навпаки, – більш емоційними. Отже, знову перекіс «не туди»...

«Юридична газета» неодноразово зверталася до Вас як до експерта з питань іноземного інвестування та державно-приватного партнерства. Чому на сьогодні процес залучення інвестора до українських проектів і досі ускладнюється незадовільним станом відповідного законодавства? Які прогнози щодо цього на найближче майбутнє? Чи зміниться ситуація?

З моменту нашої з Вами останньої розмови про це робоча група так і не зібралася – понад рік минуло: спочатку були вибори, потім щось ще, команда мінялася, проте нічого не відбулося. Я телефонувала, і мені відповідали, що ось зараз ми зберемося, ще місяць-два. Мій висновок? Ніхто не хоче швидко вносити системні зміни до Закону України «Про державно-приватне партнерство», переважно через те, що в нас більшість ще досі не розуміє, що таке ДПП. Мабуть, через назву. Часто під ДПП розуміють будь-яку взаємодію між державою та приватним бізнесом. Тобто, на думку більшості, наявність будь-якого договору між державою та приватним інвестором, приміром, про будівництво, свідчить про існування відносин ДПП. Тому наші урядовці й кажуть, що в нас ДПП розвивається швидкими темпами. Насправді у нас тишком-нишком розвивається процесія, яка не завжди здійснюється в рамках ДПП! Цього не розуміють. Також не розуміють, навіщо проводити

«Я СПРАВДІ ДУЖЕ ЛЮБЛЮ ЛЮДЕЙ, А ОТЖЕ, І СВОЇХ КЛІЄНТІВ. Я СПЛЮ ПО П'ЯТЬ ГОДИН АБО Й МЕНШЕ, АЛЕ В МЕНЕ СТІЛКИ ЕНЕРГІЇ, ЩО НІХТО ЦЬОГО НЕ СКАЖЕ, ОСКІЛКИ КОЖЕН ДЕНЬ – ЦЕ МОЖЛИВІСТЬ ЗРОБИТЕ ЩОСЬ НОВЕ ТА КОРИСНЕ»

специфічні для традиційної юриспруденції, вони потребують творчого підходу. Я не кажу про трудове право, воно більш консервативне, однак антикорупційне законодавство – це частіше суцільно творчий процес. І я шукала собі людину, в якій вже після університету відкритий розум, яка не боїться ламати стереотипи, прагне створити щось нове та прогресивне. Я

дорогий аналіз ефективності проекту і чого цільні департамент профільного міністерства має над цим працювати, коли можна виконати проект, керуючись нормами законодавства про концесію, ігноруючи Закон України «Про державно-приватне партнерство».

Укладення одного договору в рамках ДПП на рік або навіть на декілька років – це вже велике досягнення для держави, але цього чомусь ніхто не хоче розуміти. Проекти, що реалізуються в рамках ДПП, – це унікальні та довготривалі проекти, тому компанії, які спеціалізуються на їх імплементації, у світі обмаль. Отже, держави, які хочуть впровадити справжній ДПП проект, змагаються за цих інвесторів своїм законодавством, політичним кліматом, а наша держава, певно, думає, що вони мають прийти в Україну виключно через те, що вона являє собою великий ринок.

Чи не свідчать такі «перебірки» про те, що в нас все не так вже й погано?

Ні, у нас дійсно краще ніж, наприклад, у Гондурасі, де більшість людей живе в будиночках із іржавого листового заліза. Коли я там була, я зрозуміла, чим відрізняється країна з перехідною економікою від країни, що розвивається. У нас все ж таки зі зброєю в машині кожна пересічна людина не їздить. Тобто вони поки що розвиваються, а ми вже на перехідному етапі, і нам є чим пишатися. Одразу починаєш цінувати свою державу і хочеш її відтягнути ще далі від країн, що розвиваються.

Це – знову ж – повертає нас до китайців, які звикли все робити за законом і не перший рік намагаються взяти участь у сільськогосподарському або енергозберігаючому проекті ДПП...

Інтерес є. Я не знаю, чи будуть фіналізуватися ці проекти, але зустрічі проходять, і, в принципі, це було би непогано. Насправді це було б навіть добре. По-перше, це гроші, а по-друге, добре, коли держава диверсифікує політичний вплив. І навпаки – погано, коли з одного чи з двох таборів іде інвестиція. Тим більше Україна історично була на межі цивілізацій, це наша роль, що би там не зазначали наші політики. До речі, мав рацію наш перший Президент, який казав, що ми мусимо з усіма дружити. Як Туреччина, так і ми – тільки ми трошки північніше, – є місточком між Сходом і Заходом.

З Вашої відповіді одразу видно, що Ви є практикуючим медіатором і маєте багатий досвід застосування процедури медіації при врегулюванні будь-яких спорів. До речі, Ви вважаєте такий спосіб врегулювання спору ефективним у нашій державі?

Дякую за запитання. Я ледь не забула розповісти Вам про визначну подію, яка сталася нещодавно на українському юридичному ринку: з ініціативи

Українського Центру Медіації при Києво-Могилянській бізнес-школі в липні 2013 року було створено Клуб практик медіації. Його засновниками є представники провідних юридичних фірм, серед яких є ми, ЮФ «Василь Кісіль і Партнери», АК «Коннов і Созановський» та інші. До концепції клубу закладено ідею персонального членства юристів, які були сертифіковані як медіатори в Україні або за кордоном. Тобто самі особистості мають змогу поширювати медіацію. Наша мета – показати юридичній спільноті, що медіація – це позитивне явище, яке треба мати на увазі при наданні консультацій клієнтам стосовно порядку вирішення спорів та, відповідно, вивчати цей прогресивний спосіб вирішення спорів. Ми сподіваємося таким чином привернути увагу до медіації не лише юристів, але й бізнесу. Мовляв, такі серйозні компанії – лідери юридичного ринку України створили клуб, напевно, треба звернути на цей спосіб вирішення спору свою увагу.

Іноді представники іноземних материнських компаній кажуть, що вони у відповідних юрисдикціях успішно користуються послугами медіаторів, а в Україні не знають, до кого звертатися, аби отримати відповідну якісну послугу, а також представництво своїх інтересів під час медіаційного розгляду. Якщо мій клієнт звернеться до мене по медіацію, я не зможу бути медіатором, бо в мене буде конфлікт інтересів, але я зможу винести цей запит до Клубу практик медіації, і клієнт вже із членів клубу матиме змогу обрати сертифікованого медіатора чи декількох медіаторів, а я в такому випадку представлятиму його інтереси в процесі медіації.

У трудових питаннях часто позитивні результати приносить так звана квазі-медіація, оскільки переважна більшість українців цього слова досі побоюється. На мою думку, в команді будь-якої юридичної фірми, яка серйозно займається трудовим правом, мусить бути людина, яка має сертифікат медіатора або принаймні вивчала медіацію, оскільки навички медіатора є незамінними при вирішенні різних питань, які виникають у процесі трудових відносин. Юрист, обізнаний з медіаційним методом, так вибудовує звільнення людини із займаної посади, що працівник, який агресивно виходить із колективу, врешті розуміє, що перед ним знаходиться посередник, а не ворожо налаштований юрист працедавця. Цього потрібно довго вчитися.

З питань трудових конфліктів і спорів зі мною часто консультуються колеги-юристи, внутрішні юристи компаній або колеги з інших юридичних фірм. Часто їм кажу, що я особисто вирішую подібне питання саме таким способом і що це приносить позитивний результат у 99%. Але завжди

додаю, що все залежатиме від того, як саме вони мою пораду використовують, які слова будуть говорити, як поводитимуться, які жести використовуватимуть. Під час досудового вирішення трудових спорів надзвичайно важливою є поведінка самого юриста та його контроль за власним емоційним станом.

Жести, міміка – це все впливає на кінцевий результат, тому бажано знати когось, хто має навички ведення переговорів. В Україні часто під час досудового розгляду трудового спору замість медіатора або юриста, який володіє навичками медіатора або ведення переговорів, на переговори приходить юрист, який веде судові справи. У результаті це призводить до передачі спору до суду. Саме тому в нашій фірмі ми прийняли рішення, що практика трудового права буде займатися

**«В КОМАНДІ БУДЬ-ЯКОЇ
ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ,
ЯКА СЕРЬОЗНО ЗАЙМАЄТЬСЯ
ТРУДОВИМ ПРАВОМ, МУСИТЬ
БУТИ ЛЮДИНА, ЯКА МАЄ
СЕРТИФІКАТ МЕДІАТОРА
АБО ПРИНАЙМНІ
ВІВЧАЛА МЕДІАЦІЮ»**

виключно питанням матеріального трудового права, а медіація – це єдиний спосіб вирішення спорів, який до неї належатиме. Якщо виникає необхідність допомогти клієнту із вирішенням трудового спору в суді, тоді практика трудового права тісно співпрацює з колегами із судової практики.

До речі, я і поза роботою використовую навички медіатора. Це вже підсвідомо, я навіть не помічаю. Наприклад, я успішно проводжу «медіацію» між моєю трирічною дитиною і її «колегами» по дитячому майданчику. Крики і сльози настільки швидко зупиняються, що не тільки для власної дитини, але й для оточуючих я виглядаю як фея-миротворець. Тож якщо життя втрачає свою чарівність, медіація здатна легко це виправити.

Ви так і не розповіли, де берете свою невичерпну енергію для того, щоб опікуватися всіма переліченими практиками?

Це дуже цікаве питання, і на нього нелегко відповісти. Я просто живу і працюю, і ні про що таке взагалі не замислююся. У мене була одна цікава ситуація, коли я почала працювати в Інституті Міжнародного Права у Вашингтоні. На перший Новий рік зібрався весь колектив, і наш керівник запитала, чому ми, найкращі юристи

в своїх країнах, які закінчили провідні університети і в себе вдома, і в США, вирішили працювати в організації, де працювати потрібно не менше, ніж в юридичній фірмі, а зарплата є нижчою? «Вас, мабуть, запрошували провідні юридичні фірми, чому ж ви не пристали на пропозицію?», – поцікавилася вона. Усі щось розказували, а я дійсно спробувала з'ясувати для себе причину, через яку вирішила працювати в Інституті. Свої міркування я сформулювала в наступні слова: «Робота в юридичній фірмі – це задоволення для розуму та тортури для душі, а в Інституті моя душа щаслива, адже я бачу стільки людей з різних країн, яких я навчаю, яким допомагаю, і це – справжнє щастя».

І от я повернулася додому, розум мій ще більше розквітнув, але серцю не було так добре. А оскільки я вже мала щось хороше, до чого швидко звикаєш, я вирішила таку ситуацію виправити. Ніхто ж не заважав мені отримувати інтелектуальне та моральне задоволення від роботи в юридичній фірмі. Я зрозуміла, що мені потрібно робити щось нове, щось, у що вірю, щось нетипове, чого ніхто, окрім мене, не зрушить з місця, і ті знання, яких я набула в Сполучених Штатах, я мушу використовувати. Звідси, вочевидь, мій ентузіазм у розвитку ДПП. Звідси запровадження спеціалізованих напрямків «антикорупційне законодавство» та «захист персональних даних» – і все це я намагалася зробити в рамках трудового права, оскільки історично я працювала в цій галузі.

З часом я зрозуміла, що зазначені нові напрямки (і навіть медіація) логічно взаємопов'язані, та розробила для себе таку модель, де все гармонійно працює і клієнти задоволені, адже всі ці складні питання можна вирішити, координуючи роботу з однією людиною на фірмі. Дійсно, це все відбувається тому, що насправді рушійною силою відповідних процесів є працівники, і якщо вони щось не виконуватимуть свідомо, жодні внутрішні антикорупційні чи інші політики і процедури не будуть працювати. Отже, коли я подібним чином відпрацювала для себе модель, коли побачила кінцеву мету, в мене з'явилася енергія. Потім я побачила задоволених клієнтів, і енергії в мене додалося, а коли з'ясувалося, що я та очолювана мною практика й напрямки отримали визнання клієнтів і колег, потрапивши до провідних рейтингів, – щастя моєму не було меж!

Мій керівник у Вашингтоні якось зауважила, що я успішна в кар'єрі, бо люблю людей. Я справді дуже люблю людей, а отже, і своїх клієнтів. І ця любов – моя рушійна сила. Я сплю по п'ять годин або й менше, але в мене стільки енергії, що ніхто цього не скаже, оскільки кожен день – це можливість зробити щось нове та корисне для клієнтів і громади. 