

**Як мислять юристи України:
адвокат Юхим Голянд.
Стратегія репутації і
контролю ризиків**

Анотація

Книга побудована на особистому інтерв'ю автора з адвокатом Юхимом Іллічем Голяндом – представником покоління, яке будувало професію ще до появи вільного ринку юридичних послуг. Це не біографія і не збірник порад, а реконструкція способу мислення: чому адвокат не має права обіцяти результат, як формується репутація, з чого складається довіра клієнта і які ризики адвокат зобов'язаний тримати під контролем.

Для адвокатів, юристів, студентів юридичних факультетів і всіх, кого цікавить професійне мислення у праві.

Серія: Моделювання юридичного мислення

Василь МАСЮК

ЯК МИСЛЯТЬ ЮРИСТИ УКРАЇНИ:

адвокат

ЮХИМ ГОЛЯНД

*Стратегія репутації
і контролю ризиків*

Харків

«Право»

2026

УДК 347.965(477)

МЗ1

Серія заснована у 2026 році

Жодна частина цієї книги не може бути відтворена
без письмової згоди автора.

Масюк В.

МЗ1 Як мислять юристи України: адвокат Юхим Голянд :
Стратегія репутації і контролю ризиків / Василь Ма-
сюк. – Харків : Право, 2026. – 88 с. – (Серія: Моделю-
вання юрид. мислення).

ISBN 978-617-8852-12-2 (серія)

ISBN 978-617-8852-13-9

Книга побудована на особистому інтерв'ю автора з адвокатом Юхимом Іллічем Голяндром – представником покоління, яке будувало професію ще до появи вільного ринку юридичних послуг. Це не біографія і не збірник порад, а реконструкція способу мислення: чому адвокат не має права обіцяти результат, як формується репутація, з чого складається довіра клієнта і які ризики адвокат зобов'язаний тримати під контролем.

Для адвокатів, юристів, студентів юридичних факультетів і всіх, кого цікавить професійне мислення у праві.

УДК 347.965(477)

ISBN 978-617-8852-12-2 (серія)

ISBN 978-617-8852-13-9

© Масюк В., 2026

Зміст

Вступ	7
-------------	---

Розділ 1

НАЙБІЛЬША ПОМИЛКА АДВОКАТА:

ЧОМУ ОБІЦЯНКА РЕЗУЛЬТАТУ РУЙНУЄ ВСЕ	9
--	----------

Хук, від якого важко відмахнутися	9
Чому обіцянка є структурно неможливою	10
Що відбувається після порушеної обіцянки	10
Що адвокат може обіцяти: операційне визначення	11
Парадокс чесності: чому вона продає краще за обіцянки	12
Що адвокат може і чого не може обіцяти: шпаргалка	12

Розділ 2

ДЕСЯТЬ РОКІВ НА ІМ'Я: ЯК БУДУЄТЬСЯ РЕПУТАЦІЯ, ЩО ПРАЦЮЄ ЗАМІСТЬ ТЕБЕ

Стара приказка з новою глибиною	14
Що означає «працювати на ім'я»	14
Чому репутація є активом особливого роду	15
Механіка накопичення: як конкретно будується ім'я	16
Темна сторона репутації: як її руйнують	17
Репутація і свобода: несподіваний зв'язок	18
Підсумок розділу: про що насправді «ім'я»	19

Розділ 3

КРИВА ВДЯЧНОСТІ КЛІЄНТА: ЧОМУ

НАЙНЕБЕЗПЕЧНІШИЙ КЛІЄНТ –

ЦЕ ТОЙ, ХТО ПРИЙШОВ ІЗ ПОСМІШКОЮ	21
---	-----------

Концепція, яка прийшла з Америки – і залишилася назавжди	21
Чому крива існує: психологія присвоєння результату	22
Чотири стадії: розбір кожної	23
Як жити з кривою: практична стратегія	24
Крива і ризики: де вдячність переходить у небезпеку	25
Парадокс: найкращий захист від кривої – це якість роботи	26

Шкала довіри клієнта: чотири позначки.....	26
Підсумок розділу: що робити з кривою?	27

Розділ 4

ГОНОРАР ЯК ПСИХОЛОГІЯ: ЧОМУ «НЕДОБРАТИ»

Є СТРАТЕГІЄЮ, А НЕ ЖЕРТВОЮ

Про що насправді гонорар	29
Психологія відносної ціни: урок із магазину.....	30
Стратегія «недобрати»: як це працює на практиці	30
Коли гонорар є «занадто великим»: що відбувається.....	31
Три фактори гонорарного рішення	32
Гонорар і мотивація: що стоїть на першому місці	33
Радянський контекст:	
коли гонорар був обмежений інструкцією	34
Курка з району: культура подяки, якої більше немає	34
Підсумок розділу: гонорар як стосунки, а не транзакція	35

Розділ 5

АЛГОРИТМ ПЕРШОЇ ЗУСТРІЧІ:

ВІД БЕСІДИ ДО СТРАТЕГІЇ

Перша зустріч вирішує більше, ніж здається.....	37
Крок перший: слухати, а не діагностувати.....	38
Крок другий: документи як точка перевірки.....	38
Крок третій: що хоче клієнт – і що є реальним.....	39
Крок четвертий: «завжди можна допомогти», але не завжди так, як хочеться.....	40
Крок п'ятий: узгодження гонорару – в кінці, а не на початку.....	41
Що відрізняє досвідченого від початківця:	
швидкість оцінки.....	41
Перша зустріч як діагностика стосунків	42
Підсумок розділу: п'ять кроків, які визначають усе	44

Розділ 6

РИЗИКИ В РОБОТІ АДВОКАТА:

ВІД НЕДОБРОСОВІСНОГО КЛІЄНТА

ДО ПОГРОЗ ІЗ ЗЛАМАНИМИ НОГАМИ.....

Ризики, про які не пишуть у підручниках.....	45
--	----

Мапа ризиків: п'ять зон небезпеки	46
Як реагувати на загрозу: кейс із Молдавії	48
Принцип поведінки під тиском: гідність без ескалації.....	49
Молоді адвокати і конфлікти: специфічна пастка	50
Документування як захист: практичний інструментарій	50
Підсумок розділу: ризик як частина роботи, а не виняток.....	52

Розділ 7

МОТИВАЦІЯ І СЕНС: ЧОМУ «ДОПОМОГТИ»

СТОІТЬ НА ПЕРШОМУ МІСЦІ.....

Питання, яке вирішує все.....	54
Чому мотивація визначає якість.....	55
Парадокс альтруїзму: чому «допомогти» є і найвигіднішою стратегією	56
«Бути корисним» як екзистенційна позиція.....	56
Мотивація і межі: коли «допомогти» має зупинитися.....	57
Мотивація і якість контролю	58
Як культивувати правильну мотивацію: практичні спостереження	59
Підсумок розділу: чому «навіщо» важливіше за «як»	59

Розділ 8

ПРОМОВА В СУДІ: ЯСКРАВІЙ ПОЧАТОК, ЛОГІКА

ВСЕРЕДИНИ, СИЛЬНИЙ ФІНАЛ.....

Промова, яка не є промовою	61
Архітектура переконання: три елементи, які не є опціональними	62
Початок: завдання перших хвилин	62
Підготовка з пером у руці: чому усне і письмове різні речі	63
Середина: логіка як каркас, а не як зміст	64
Фінал: дозвіл на рішення.....	65
Типова помилка та її наслідок.....	66
Радянська школа: суспільно-політична оцінка як урок	66
Підсумок розділу: три закони промови за Ю. Голяндом.....	67

Розділ 9

ШЛЯХ АДВОКАТА: ВІД ЕЛЕКТРОМОНТЕРА

ДО МЕТРА – ЯК БУДУЄТЬСЯ ЦІЛЕ ПОКЛИКАННЯ69

Двічі сказане «дуже задоволений»69

Шлях через перешкоди: чому «ні» є навігацією.....70

Районна консультація як університет реального навчання71

П'ятдесят років практики: що залишається.....71

Що означає «бути метром».....73

Що взяти молодому адвокату.....73

Розділ 10

ШКОЛА БЕЗ УЧИТЕЛІВ: ЯК ПРОФЕСІЯ ВЧИЛА ТИХ,

КОГО НІХТО НЕ ВЧИВ75

«Ніхто нічому не вчив. Кинули і працею»75

Контроль, який був турботою.....75

Як побудувати собі наставника, якщо його немає.....76

Підсумок книги: п'ять принципів, які не застарівають77

Заключне слово78

ДВАДЦЯТЬ ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ80

СЛОВНИК ПОНЯТЬ КНИГИ82

ПРО АВТОРА83

Вступ

Ця книга народилася з розмови з людиною, яка прийшла в адвокатуру через відмову.

Юхим Ілліч Голянд хотів стати лікарем. Потім – офіцером. Потім вступав до юридичного інституту і не пройшов – не через знання, а через графу в анкеті. У радянській системі це називалося «не підходить за національністю». Він прийшов на засідання приймальної комісії у військовій формі, сержантом, і сказав: «Скажіть прямо – вам не сподобалася моя зовнішність». І виграв цей перший у житті процес ще до того, як став адвокатом.

Це інтерв'ю я взяв особисто. Те, що ви читаєте далі, є моїм суб'єктивним інтерпретуванням і баченням слів цього фахівця. Я не претендую на те, що Юхим Ілліч сформулював би все саме так. Між живою розмовою і книгою завжди стоїть інтерпретатор – і тут я є саме ним. Якщо десь є помилка в розумінні – це моя помилка, а не його слова.

Ю. Голянд належить до тієї плеяди адвокатів, які будували професію ще в радянські часи – коли не було ні вільного ринку, ні вільного вибору справ, ні вільного призначення гонорару. Коли адвокатура існувала в рамках колегій, комісій якості та партійних путівок. І саме в цих умовах він виробив принципи, які вияви-

лися набагато стійкішими, ніж та система, у якій вони народилися.

Ця книга – про ці принципи. Про те, як думає адвокат, якому довіряють. Не тому, що він обіцяє результат. А саме тому, що не обіцяє.

Розділ 1

НАЙБІЛЬША ПОМИЛКА АДВОКАТА: ЧОМУ ОБІЦЯНКА РЕЗУЛЬТАТУ РУЙНУЄ ВСЕ

«Обіцяти адвокат нічого не повинен. Він може обіцяти тільки одне – добросовісне ставлення до виконання своїх обов'язків. І не більше того»

Хук, від якого важко відмахнутися

Уявіть двох адвокатів.

Перший каже клієнту: «Я зроблю все можливе. Гарантувати не можу – рішення приймає суд, не я. Але ви будете знати кожен крок».

Другий каже: «Не хвилюйтеся. Я такі справи виграю. Усе буде добре».

Хто з них отримає клієнта прямо зараз? Майже напевно другий. Людина в стресі хоче почути, що «все буде добре». Це природно. Це людська психологія.

Але хто з них збудує репутацію за десять років? І хто з них через рік матиме клієнта, який розповідає друзям: «Йдіть до нього – він чесна людина»?

Відповідь Ю. Голянда є однозначною і сформульованою ще в радянські часи, коли ціна репутації була особливо відчутною в маленьких районних консультаціях, де всі один одного знали. Вона звучить як аксіома: *адвокат, який обіцяє результат, – або аферист, або людина, яка хоче утримати клієнта будь-якою ціною*. В обох випадках це руйнує довіру – рано чи пізно.

Чому обіцянка є структурно неможливою

Тут важливо зрозуміти не лише етичний, а й системний аргумент.

Юхим Іллів формулює це чітко: рішення приймає не адвокат. На стадії слідства – слідчий орган. У суді – суд. Адвокат є учасником системи, але не її центром прийняття рішень. Він може вплинути на якість аргументації, на доказову базу, на процесуальну правильність, але він не може гарантувати результат системи, якої він не контролює.

Соціолог описав би це так: правова система є аутопоетичною – вона відтворює себе за власними правилами, і жоден окремий учасник не може її «перемкнути» на потрібний результат. Адвокат є частиною комунікації всередині системи, але не її господарем.

Обіцяти результат означає заявляти про контроль над тим, чого ти не контролюєш. Це або нечесність, або самообман. І клієнт, як правило, розуміє це пізніше – у момент, коли обіцяний результат не настає.

Що відбувається після порушеної обіцянки

Ю. Голянд описує механізм дуже точно: адвокат, який пообіцяв і не виконав, не просто втрачає цього клієнта. Він втрачає всіх, до кого цей клієнт дійде. «Він нехороша, нечистоплотна людина» – ця оцінка поширюється швидше, ніж будь-яка реклама.

Тут важлива асиметрія: позитивний відгук клієнт розповість двом-трьом людям. Негативний – двадцяти. Це не теорія – це психологія соціального обміну. Людина, яка відчула себе обманутою, має значно сильні-

шу мотивацію ділитися цим досвідом, ніж людина, яка отримала те, на що розраховувала.

Адвокат, який обіцяє і не виконує, інвестує в короткострокове залучення клієнта за рахунок довгострокового руйнування репутації. Це погана угода навіть із суто прагматичної точки зору.

Що адвокат може обіцяти: операційне визначення

Метр дає дуже точне формулювання того, що є легітимною обіцянкою адвоката: *добросовісне ставлення до виконання своїх обов'язків*.

Що це означає конкретно?

Ти будеш знати матеріали справи. Адвокат може обіцяти, що він вивчить справу ретельно – не «пробіжиться по діагоналі», а справді зрозуміє кожен документ, кожне показання, кожен процесуальну деталь.

Ти отримаєш чесну оцінку. Адвокат може обіцяти, що скаже правду про перспективи справи – навіть якщо ця правда неприємна. Особливо якщо вона неприємна. Клієнт, якому сказали правду і який підготувався до реальності, є набагато стійкішим партнером, ніж клієнт, якому сказали «все буде добре» і який розсипається при першому негативному сигналі.

Ти отримаєш максимум можливого. Адвокат може обіцяти, що використає всі законні інструменти, які є в його розпорядженні. Не «спробує», не «подивиться», а зробить усе, що можна зробити в рамках закону й етики.

Це і є те, що наш герой розуміє під «добросовісним виконанням обов'язків». Не результат, а процес. Не перемога, а якість роботи.

Парадокс чесності: чому вона продає краще за обіцянки

Є цікавий парадокс у тому, що Ю. Голянд описує. Адвокат, який відкрито каже «я не можу гарантувати результат», – часто викликає більше довіри, ніж той, хто обіцяє перемогу.

Чому? Тому що клієнт, який перебуває в стресі й страху, глибоко всередині знає, що «все буде добре» – це занадто просто. Він хоче в це вірити, але частина його знає, що це неправда. Коли адвокат говорить «я не можу обіцяти, але ось що я зроблю», він резонує з тією частиною клієнта, яка шукає реальності, а не заспокоєння.

Це є те, що в коучинговому підході називається «підтримкою реальності», – здатністю бути поруч із людиною в її справжній ситуації, а не в ілюзорній. Парадоксально, але саме ця здатність є однією з найпотужніших форм підтримки.

Досвідчений адвокат будував свою практику десятиліттями саме на цьому принципі. І результат очевидний: люди приходять до нього – навіть тоді, коли хтось поширив чутки, що «до нього важко потрапити і дорого». Бо репутація чесноєї людини з часом перемагає будь-який маркетинг.

Що адвокат може і чого не може обіцяти: шпаргалка

Ці формулювання варто мати наготові дослівно – саме в момент, коли клієнт тисне: «Ну скажіть, що все буде добре», – імпровізація підводить найчастіше.



Перейти на сайт →