

ПОРІВНЯННЯ ЗАКОНОДАВЧОЇ ІНІЦІАТИВИ ЩОДО ЛОБІЮВАННЯ З МІЖНАРОДНИМ ДОСВІДОМ РЕГУЛЮВАННЯ ЛОБІЗМУ.

Моделі та форми правового регулювання лобістської діяльності.

Інститут лобізму існує майже в кожній країні світу, однак наявність та рівень деталізації законодавства в цій сфері в різних країнах дуже відрізняється. На сьогодні спеціальне законодавство про лобіювання схвалили такі країни: США, Австралія, Канада, Франція, ФРН, Угорщина, Ізраїль, Мексика, Грузія, Литва, Польща, Словенія, Чорногорія, Австрія, Нідерланди, Ірландія і тепер – Україна. Крім того, лобіювання отримало міжнародно-правове регулювання на рівні органів влади Європейського Союзу, статутних органів Ради Європи, Організації економічного співробітництва та розвитку, а також навіть у рамках модельного законотворення СНД. Такі країни, як Бразилія, Чилі, Італія, Іспанія, Великобританія, Латвія, Естонія, Російська Федерація, Молдова, Казахстан обговорювали або продовжують обговорювати проекти законів про лобіювання.

Найбільш яскравий приклад застосування можливостей лобізму у всій його повноті – США.

Тому не дивно, що багато країн, які починають легалізувати лобізм, поспішають наслідувати саме американський досвід.



У Звіті Венеціанської комісії (2011 р.) щодо правових рамок регулювання лобізму в державах-членах Ради Європи виділено три моделі/системи законодавчого регулювання лобізму:

НИЗЬКО РЕГЛАМЕНТОВАНА СИСТЕМА

(Німеччина, Франція, Польща, Європарламент, Комісія ЄС):

- правила індивідуальної реєстрації існують, але обсяг інформації, що має надаватися, досить незначний;
- немає вимоги звітувати про витрати лобіста;
- немає жорстких санкцій за порушення / недотримання законодавства;
- регулювання охоплює лише законодавчу діяльність і стосується парламенту;
- реєстр лобістів знаходиться у відкритому доступі, але не містить всю повноту інформації про діяльність лобістів;
- немає обмежень cooling-off (тобто обмежень членам законодавчого органу чи високопосадовцям займатися лобістською діяльністю протягом певного часу після припинення повноважень / звільнення).

СЕРЕДНЬО РЕГЛАМЕНТОВАНА СИСТЕМА

(Литва, Угорщина, Канада, деякі штати США, Австралія, Тайвань):

- існують детальні правила реєстрації і розкриття інформації, включаючи предмет лобістської діяльності, об'єкти лобіювання;
- законодавство вимагає розкриття витрат лобіста на лобіювання; але немає вимоги щодо розкриття витрат працедавцем лобіста;
- існує державна агенція, що здійснює нагляд за лобістською діяльністю;
- регулювання охоплює діяльність не тільки щодо законодавчого процесу, але й серед органів і посадовців виконавчої влади;
- реєстр лобістів знаходиться у відкритому доступі, але деяка інформація в реєстрі залишається з обмеженим доступом;
- законодавством встановлені обмеження cooling-off.

ЖОРСТКО РЕГЛАМЕНТОВАНА СИСТЕМА

(США на федеральному рівні та на рівні більшості штатів):

- існують детальні правила реєстрації і розкриття значного обсягу інформації, включаючи розкриття інформації про всіх співробітників, оперативного внесення змін до реєстру;
- існують жорсткі вимоги щодо розкриття витрат на лобіювання, зарплати лобіста, обліку витрат, пов'язаних з лобіюванням, розрахунків витрат на кожного конкретного посадовця чи законодавця та членів їх сімей, внесків до політичних партій тощо;
- вся інформація реєстру лобістів є відкритою;
- існує система санкцій, включаючи кримінальні, за порушення законодавства про лобіювання;
- лобістська діяльність включає не тільки діяльність щодо законодавчого органу, але й щодо органів і посадових осіб виконавчої влади;
- існують жорсткі вимоги щодо розкриття витрат роботодавця лобіста;
- існує державна агенція, що здійснює нагляд за лобістською діяльністю, отримує і перевіряє звіти і проводить регулярні перевірки;
- законодавством встановлені обмеження cooling-off.

З 27 ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Більшість країн мають ухвалені правила та норми щодо лобіювання.

У 6 КРАЇНАХ ПРИЙНЯТО
окремі закони щодо регулювання лобістської діяльності

(Ірландія, Франція, Австрія, Литва, Польща, Словенія).

У 9 КРАЇНАХ ДІЄ М'ЯКИЙ

механізм контролю із саморегуляцією лобістів

(Ірландія, Франція, Австрія, Литва, Польща, Словенія).

Інші країни вводять законодавче регулювання лобістської діяльності поступово, як от Бельгія, Палата представників якої у 2018 році проголосувала за введення реєстру лобістів у свій Регламент і процедурний кодекс.

Окремої уваги варта група країн ЄС, яка поки не підпадає під жодну форму правового регулювання лобістської діяльності (*Естонія, Греція, Угорщина, Люксембург, Португалія, Словаччина, Мальта*).

Як правило, спільними рисами лобізму в цих країнах є: реєстрація особи, яка бажає надавати лобістські послуги, за певною процедурою; наявність відкритого реєстру лобістів; звітування лобістів про свою діяльність перед владними структурами та громадськістю; встановлення окремих обмежень під час здійснення такої діяльності; обов'язок дотримуватися встановлених правил поведінки тощо.

Досвід регулювання лобістської діяльності окремих країн-членів ЄС.

Литва

Серед постсоціалістичних країн Литва **стала першою**, яка ухвалила закон про лобіювання. Закон «Про лобістську діяльність» був прийнятий в 2000 році після низки корупційних скандалів. Закон ввів численні і детальні визначення понять, чітко розмежував перелік осіб, які мають і які не мають права бути лобістами, встановив обов'язкову систему реєстрації лобістів.

Варто окремо зауважити, що перелік осіб, на яких здійснюється вплив, у Законі вписано дуже детально: «Президент Республіки, члени Сейму Литовської Республіки, члени Уряду Литовської Республіки, віце-міністри, канцлери Уряду, голови парламентських політичних партій, міські голови, члени міських рад, керівники міських адміністрацій та їх заступники, інші державні службовці, державні службовці та інші особи, які в установленому правовими актами порядку беруть участь у підготовці, розгляді та прийнятті проєктів правових актів».

Система реєстрації в Литві включає лише лобістів за контрактом, які намагаються впливати на законодавчу гілку влади. Закон не регулює діяльність внутрішніх лобістів, що входять до складу постійного персоналу корпорації, та некомерційні лобістські організації. Лобісти в Литві зобов'язані подавати детальний річний звіт про їхню лобістську діяльність до реєстру. Інформація про лобістську діяльність є публічною і дані про список лобістів раз на три місяці публікуються у фаховому виданні «Відомості держави» та на Інтернет-сторінці Центрального комітету з етики.

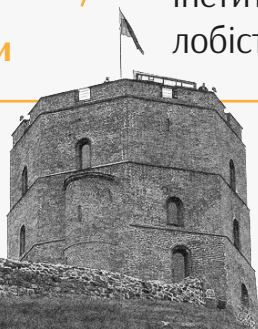
40
лобістів

Складність Закону протягом перших 17 років його дії значно обмежувала лобістську діяльність і станом на **2017 рік** нараховувалося лише 40 лобістів.

Перші роки дії Закону були не дуже вдалі для розвитку лобізму. Складна система реєстрації та великий грошовий внесок для реєстрації, відсутність розуміння цінності професійних лобістів для розвитку демократії серед громадськості, ефективність непрозорих засобів впливу на посадовців, адже литовські групи інтересів не використовували складні практики лобіювання, а доступ та вплив переважно базувався на особистих зв'язках та корупційній практиці – всі ці фактори призводили до неефективності дії реєстру.

252
лобісти

Однак, у результаті внесених змін до Закону в 2017 та 2021 роках вдалося значно покращити роботу цього інституту. На **2021 рік** у Литві було зареєстровано 252 лобісти.



Угорщина

Особливо показовим для України є невдалий досвід легалізації лобізму в Угорщині. Добровільний реєстр лобістів був запроваджений там ще в 1994 році. В 2006 році набрав чинності Закон про лобіювання, який включав обов'язкову реєстрацію для лобістів, загальний кодекс поведінки та вимоги до звітування для лобістів та органів виконавчої влади. Ведення реєстру було покладено на Міністерство юстиції.

Закон передбачав широкі права лобістських організацій:

- дозволяв їм ініціювати слухання в комітетах усіх рівнів і гілок влади і зобов'язував представників останніх проводити такі зустрічі;
- надав їм прямий доступ на вхід до парламенту, урядових будівель та органів місцевого самоврядування;
- дозволяв їм ініціювати персональні слухання у народних депутатів, членів органів місцевого самоврядування та міністерських чиновників;
- дозволив їм напряму впливати на всі державні органи через механізм прямого інформування про результати своїх досліджень шляхом надсилання публікацій.

Угорські законодавці не врахували зауважень громадських організацій щодо визначення різниці між лобістами та громадським сектором. Громадські організації у разі відсутності їх реєстрації як лобістів, відповідно до закону, могли бути піддані штрафу в розмірі 40 000 євро. Представники громадськості стверджували, що легалізація лобізму таким чином пішла на користь лише великим комерційним організаціям, які були пов'язані з існуючими фінансово-політичними групами, натомість послабився громадський контроль за діями влади.

600
лобістів

На кінець 2010 року в Угорщині було зареєстровано близько 600 лобістів.

Проте, вони ж самі й критикували дію законодавства щодо прозорості лобіювання. Для прикладу, було легко обійти регулювання щодо лобізму, адже Міністерство юстиції не розробило жодних вказівок щодо застосування закону. Крім того, порушення вимог щодо реєстрації та ведення лобістської діяльності не розглядалися і не передавалися до суду. Водночас закон накладав значні обов'язки на зареєстрованих лобістів.

Громадськість та групи інтересів мали низький рівень підтримки закону. Більшість вважала, що закон не враховує політичний та культурний контекст Угорщини. Тож це негативно впливало на виконання закону всіма учасниками прийняття політичних рішень. Зрештою, у 2011 році закон про лобіювання був скасований через його повну неефективність. Замість нього залишилися лише непрямі правові засади для проведення лобіювання та контролю за неправовим впливом на посадовців.

Досвід Угорщини продемонстрував невдалий досвід перенесення законодавчих норм інших країн без врахування правового та політичного контексту, широкої підтримки всіх зацікавлених сторін, незалежного громадського та міжнародного контролю. Директор аналітичного відділу Лабораторії законодавчих ініціатив Олександр Заславський висловив експертну оцінку угорському досвіду: «Ось приклад Угорщини, де непродуманий закон про лобізм став одним із факторів послаблення громадського суспільства і пов'язується в результаті з посиленням влади Орбана, обмеженням прав доступу опозиції до медіа, до виборів тощо. Тобто там почало прослідковуватися послаблення громадського суспільства, і як наслідок, посилення авторитарних тенденцій. І в Україні усі розуміли, що так точно не треба робити».

Відповідність Закону України «Про лобіювання» міжнародним правовим стандартам.

Основні міжнародні стандарти у сфері лобізму та все, що з ним пов'язано, висвітлено в низці рекомендацій та резолюцій Ради Європи і Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). На рівні окремих держав функціонує власне законодавче регулювання. Рада Європи та Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) розробили та прийняли низку документів щодо регулювання лобістської діяльності, в яких проголошено необхідність правового врегулювання останньої в країнах-членах. До таких документів можна віднести:

01 РЕКОМЕНДАЦІЮ ПАРЛАМЕНТСЬКОЇ АСАМБЛЕЇ РЄ 1908 (2010)

«Лобіювання в демократичному суспільстві (Європейський кодекс належної поведінки щодо лобізму)», яка підтверджена Резолюцією 1744 (2010 р.) «Позаінституційні актори в демократичній системі»;

02 РЕКОМЕНДАЦІЮ ОЕСР «ЛОБІЮВАННЯ В ДЕМОКРАТИЧНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

(Європейський кодекс належної поведінки щодо лобізму)»(С(2016)16);

03 РЕКОМЕНДАЦІЮ СМ/РЕС(2017)2 КОМІТЕТУ МІНІСТРІВ РАДИ ЄВРОПИ

державам-членам щодо правового регулювання лобістської діяльності в контексті прийняття публічних рішень.



Розробка законів про лобізм відповідно до Рекомендацій ОЕСР та Ради Європи має ґрунтуватися на конституції та законах країни-члена. Так, у п. 6 Рекомендацій ОЕСР С(2016)16 зазначено, що «країни не повинні безпосередньо копіювати правила та рекомендації з однієї юрисдикції в іншу».

Натомість вони повинні оцінити потенціал і обмеження різних варіантів політики та регулювання та застосувати наслідки та висновки, отримані в інших системах, до свого власного контексту», а положеннями п. 15 уточнюється: «Уряди та законодавці несуть основну відповідальність за встановлення чітких стандартів поведінки для державних посадових осіб, які підлягають лобіюванню». Тож суб'єкти законодавчої ініціативи мають врахувати це при розробці власних законопроектів. Міжнародні документи дають лише загальні рекомендації, а кінцеву відповідальність за ефективну або неефективну дію певних норм будуть нести ініціатори законопроектів.

Закон України «Про лобіювання» відповідає Рекомендаціям СМ/Rec(2017)2 Комітету міністрів Ради Європи щодо:



ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРЕЛІКУ ОСІБ

щодо яких здійснюється лобістський вплив;



ПРОЗОРОСТІ

– інформація про лобістську діяльність є відкритою та публічною;



НАЯВНОСТІ РЕЄСТРУ ЛОБІСТІВ

та вимоги щодо мінімальної інформації, яка має міститися в них;



САНКЦІЙ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

в разі порушення встановлених норм лобіювання.

Закон частково відповідає принципам Рекомендацій у питаннях:

01

Наявності визначень основних понять, що стосуються процесу лобіювання;

02

Норм щодо правил для державних службовців щодо їхніх відносин з лобістами;

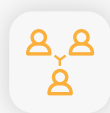
03

Норм щодо уникнення конфлікту інтересів;

04

Стандартів етичної поведінки лобістів.

Не відповідають Рекомендаціям принципи Закону щодо:



ЗАЛУЧЕНОСТІ

громадянського суспільства до прийняття політичних рішень.

Ключовими невідповідностями міжнародному досвіду є наступні частини норм прийнятого Закону «Про лобіювання»:

01

Щодо розмежування лобізму та громадянської адвокації;

02

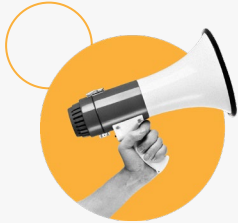
Щодо строку «охолоджувального» періоду;

03

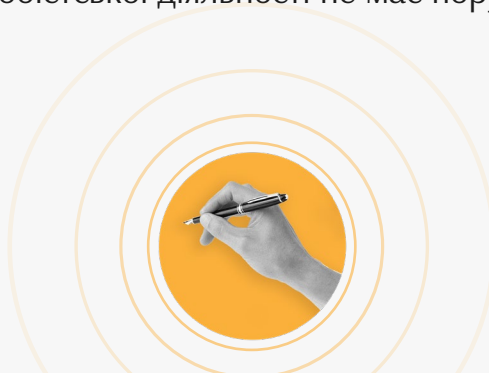
Щодо способу регулювання Кодексу етичної поведінки.

1. Нерозмежування лобізму та громадянської адвокації.

Відсутність розмежування не відповідає принципу 4 Рекомендацій РЄ щодо залученості громадянського суспільства до політичного життя, який передбачає, що правове регулювання лобістської діяльності не має порушувати демократичне право громадян на:



**висловлення
своїх думок;**



**звернення з петиціями
до державних службовців,
органів та установ;**



**кампанії за політичні
зміни та зміни
до законодавства.**

На порушенні цього принципу найбільше наголошують представники громадянського суспільства в Україні. Вони стверджують, що створення інституту лобізму може призвести до утворення «касти» лобістів і обмеження адвокації інтересів різних верств суспільства.

Закон може мати негативний вплив на свободу вираження, демократичний процес адвокації та діяльність громадянського суспільства. Адвокація стає зарегульованою, спричиняючи те, що в конституційному праві називається *chilling effect* – ефекти стримування, самообмеження, не кажучи вже про рекомендацію Єврокомісії, за якою регулювання лобізму не повинно перешкоджати чи обмежувати легітимну діяльність громадянського суспільства.

Проте, потрібно зауважити, що проблема співвідношення адвокації та лобізму існує не тільки в Україні. Так, у США лобізмом вважається будь-який вплив, спрямований на представників законодавчої та виконавчої гілки влади. Існує лише декілька юридичних механізмів, які дозволяють громадським організаціям хоч якось впливати на суб'єктів прийняття рішень, не порушуючи закони про лобізм. Водночас в Австралії, згідно з Кодексом поведінки в сфері лобістської діяльності, визначено категорії осіб та організацій, які не відносяться до лобістів. До них, зокрема, належать: релігійні організації; некомерційні організації та асоціації; особи, які виступають від імені родичів або друзів; члени зовнішньоторговельних делегацій та інші. Схожим чином прописано ст. 7 литовського закону «Про лобістську діяльність», де зазначено, що діяльність суспільно корисних неурядових організацій не відноситься до лобізму.

Отже, головна невідповідність Закону міжнародним практикам – нерозуміння відмінності між лобіюванням як правомірної діяльності і адвокації як необхідної діяльності в демократичному суспільстві.

2. Короткий «охолоджувальний» період.

Період «охолодження» – час, коли колишні чиновники не можуть працювати лобістами. Закон хоч і передбачає період «охолодження», проте цей строк встановлений лише на 1 рік, що може бути замалим для уникнення конфлікту інтересів. Світова практика, як правило, передбачає довші строки для «охолодження». Наприклад, в Канаді такий період для державних службовців передбачений на 5 років. Щодовший такий строк, то меншою є вірогідність виникнення конфлікту інтересів та корупції.

3. Недоліки способу регулювання Кодексу етичної поведінки.

Враховуючи міжнародну практику, кодекс поведінки (етичний кодекс) є внутрішнім документом певного об'єднання людей за професійною ознакою, наприклад, лобістів, які домовилися дотримуватися певних правил у своїй діяльності. Натомість Закон передбачає, що Кодекс етичної поведінки затверджуватиметься НАЗК, який є стороннім по відношенню до лобістів суб'єктом.

Закон також не встановлює, що саме має міститися в Кодексі етичної поведінки, а тому він може і не мати необхідних вимог підпункту d) п. 14 Рекомендацій РЄ щодо уникнення конфлікту інтересів та вимоги підпункту b) п. 17 Рекомендацій РЄ щодо наявності керівництва (правил) для державних службовців щодо їхніх відносин з лобістами.

Тобто, Закон має суттєві вади щодо регулювання Кодексу етичної поведінки з точки зору міжнародної практики:

- 01** Кодекс планується прийняти зовнішнім органом (НАЗК), хоча подібні документи зазвичай належать саме до внутрішніх актів;
- 02** Кодекс буде спільний для всіх учасників здійснення лобіювання, що знову ж суперечить стандартній логіці прийняття цього документу;
- 03** визначення «учасників здійснення лобіювання» відсутнє і не дозволяє однозначно його інтерпретувати;
- 04** визначення статусу народного депутата (як учасника здійснення лобіювання) через підзаконний акт, що приймається НАЗК, не відповідає Конституції України;
- 05** навіть у разі прийняття Кодексу етичної поведінки згідно з нормами закону, немає жодних гарантій того, що він буде враховувати міжнародні рекомендації.

Форми відповідальності за порушення норм законодавства про лобізм.

За порушення норм здійснення лобістської діяльності Законом передбачена виключно адміністративна відповідальність, що узгоджується з п. 15 Рекомендацій РЕ. Адміністративна відповідальність за невиконання умов здійснення лобізму є поширеною міжнародною практикою, проте є й країни, де передбачена і кримінальна відповідальність у вигляді позбавлення волі.



ЛИТОВСЬКА РЕСПУБЛІКА

Закон про лобістську діяльність Литовської Республіки передбачає, що особи, які незаконною лобістською діяльністю завдали шкоди іншим особам, **відшкодовують завдану шкоду** в порядку, встановленому законами Литовської Республіки.



КАНАДА

У Канаді покарання передбачене у формі засудження у спрощеному порядку або провадження шляхом пред'явлення обвинувального висновку. Поріг встановленого штрафу становить відповідно **50 000 або 200 000 доларів США**, а строк позбавлення волі – **6 місяців або 2 роки**.



ФРАНЦУЗЬКА РЕСПУБЛІКА

У Французькій Республіці максимальне покарання за порушення лобістського законодавства складається з **позбавлення волі на один рік і штрафу розміром 15 000 євро**.



АВСТРІЙСЬКА РЕСПУБЛІКА

У Австрійській республіці діє адміністративне покарання у розмірі **штрафу до 20 000 євро**, а у разі **повторного вчинення порушення – до 60 000 євро**, за умови, що діяння не загрожує судове покарання.



ІРЛАНДІЯ

В Ірландії максимальним покаранням може бути **позбавлення волі до 2 років**.



США

У США основним видом покарання за вчинення таких правопорушень є **штраф**. Проте за свідоме та навмисне приховування інформації до лобіста може бути застосоване покарання у вигляді **позбавлення волі до 5 років**.

Таким чином, в інших країнах види санкцій за порушення лобістської діяльності можна умовно розділити на матеріальні (штрафні санкції) та фізичні (позбавлення або обмеження волі). Крім того, розмір матеріальних санкцій (з огляду на середньомісячний дохід громадян цих країн) є великим, що забезпечує превенцію правопорушень у цій галузі.

Зв'язок між регулюванням лобізму та рівнем корупції.

Інститут лобізму навіть у США часто підпадає під публічну критику. Це пов'язано із низкою корупційних скандалів, в яких були замішані лобісти. Проте у Сполучених Штатах Америки втілений принцип верховенства права, який забезпечують, зокрема, розвинена система юстиції та дієва правоохоронна система.

Прийняття Закону навряд чи суттєво вплине на зменшення рівня корупції. У пояснювальних записках до обох альтернативних законопроектів вказувалося, що основною метою легалізації лобістської діяльності є боротьба з корупцією. Проте, на думку українських експертів, проста легалізація лобізму в Україні суттєво не вплине на зменшення корупції. Такі явища, як підкуп політиків, оплата за голосування, не будуть припинені, адже тут йдеться не про регулювання лобізму, а про звичайну корупційну діяльність.



Легалізація інституту лобізму навряд чи вплине на припинення політичної корупції. Вона може сприяти створенню окремого закритого корпусу лобістів, про що застерігало Головне науково-експертне управління Апарату Верховної Ради України у зауваженнях ще до першого варіанту законопроекту № 3059. У результаті законослухняним громадянам, бізнесу та громадським організаціям доведеться платити лобістам для захисту своїх прав та висування своїх пропозицій. Експерти-правники наголошують, що це негативно вплине на доступ до прийняття політичних рішень і обґрунтовують таку позицію п. а) статті 25 Міжнародного пакту про громадянські і політичні права, який встановлює право кожного громадянина «брати участь у веденні державних справ як безпосередньо, так і за посередництвом вільно обраних представників». А також – Загальним коментарем № 25 Комітету ООН з прав людини, де сказано, що модальності участі громадян, які включають публічні дебати та діалог, повинні бути закріплені в конституції та інших законах відповідної держави. Водночас цей Закон ніяк не зможе вплинути на припинення підкупу політиків за просування певних законопроектів та голосування за їх прийняття. І незважаючи на те, що сьогодні підкуп депутатів є незаконним, це ніяк не змінює реальну ситуацію в країні.

Перелік використаних джерел

Картка Проекту Закону про доброчесне лобіювання.

<https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/CardByRn?regNum=10337&conv=9>

Картка Закону України «Про лобіювання».

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3606-20>

Звіт за результатами аналітичного дослідження НАЗК.

<https://dap.nazk.gov.ua/cardproblem/11/>

Звіт за результатами громадського обговорення проекту Закону України "Про доброчесне лобіювання та адвокацію в Україні".

<https://nazk.gov.ua/uk/zvit-za-rezultatamy-gromadskogo-obgovorennya-proektu-zakonu-ukrayiny-pro-dobrochesne-lobiyuvannya-ta-advokatsiyu-v-ukrayini/>

Лобізм у законі чи закон про лобізм: українські реалії.

<https://parlament.org.ua/2023/10/17/strong-lobizm-u-zakoni-chi-zakon-pro-lobizm-ukrayinski-realiyi-strong/>

Легалізація лобізму в Україні. Аналіз законопроектів «Про державну реєстрацію суб'єктів лобіювання та здійснення лобіювання в Україні» та «Про доброчесне лобіювання в Україні».

<https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/lobbying.pdf>

Омарова кадриль або про лобізм і адвокацію.

https://lb.ua/blog/oleksandr_vodennikov/585142_omarova_kadril_abo_pro_lobizm_i.html

Імплементация лобізму та Україна.

https://lb.ua/blog/katerina_odarchenko/504481_implementatsiya_lobizmu_ukraina.html

«Лобізм», «адвокація» або «стратегічні комунікації».

<https://forbes.ua/money/lobizm-advokatsiya-abo-strategichni-komunikatsii-yak-ukrainskom-u-biznesu-zakhistiti-sebe-ta-vidstoyuvati-svoi-prava-v-es-rozpovidae-biznes-konsultant-olga-belkova-09032024-19746>