

Економічні науки

УДК 339.564:343.35

Мудрий Максим Анатолійович

студент магістратури

Західноукраїнського національного університету

Mudryi Maksym

Master's degree Student of the

West Ukrainian National University

**КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ В ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
CORRUPTION RISKS IN EXPORT ACTIVITIES OF UKRAINIAN
ENTERPRISES**

***Анотація.** Вступ. У статті досліджено природу та особливості корупційних ризиків, які виникають в експортній діяльності українських підприємств. Акцентовано увагу на зовнішньоекономічному середовищі як на каталізаторі зростання рівня корупційної загрози для суб'єктів господарювання, що здійснюють експортні операції. Проаналізовано ключові джерела ризиків, пов'язаних із взаємодією з державними органами, міжнародними партнерами, митними та податковими структурами. Розглянуто сучасні підходи до управління корупційними ризиками, зокрема застосування комплаєнс-програм, прозорих механізмів зовнішньоекономічного аудиту та цифрових інструментів контролю. Запропоновано низку практичних рекомендацій, спрямованих на зменшення корупційної вразливості українських експортерів у глобальному середовищі. Матеріали статті можуть бути використані у практичній діяльності*

підприємств, що працюють на зовнішніх ринках, а також у формуванні національної антикорупційної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Мета. Виявити ключові корупційні ризики та розробити рекомендації з їх мінімізації.

Матеріали і методи. Теоретичні джерела, кейс-аналіз, порівняльні методи, статистика.

Результати. Визначено основні джерела ризиків, досліджено приклади з українських підприємств, представлено міжнародні практики.

Ключові слова: експорт, корупція, ризики, управління, зовнішньоекономічна діяльність.

Summary. Introduction. The article explores the nature and characteristics of corruption risks arising in the export activities of Ukrainian enterprises. It emphasizes the foreign economic environment as a catalyst for increasing the level of corruption threat to business entities engaged in export operations. The key sources of risks associated with interaction with state authorities, international partners, customs, and tax structures are analyzed. Modern approaches to managing corruption risks are considered, including the application of compliance programs, transparent mechanisms of foreign economic audit, and digital control tools. A number of practical recommendations are proposed to reduce the corruption vulnerability of Ukrainian exporters in the global environment. The materials of the article can be used in the practical activities of enterprises operating in foreign markets, as well as in the formation of national anti-corruption policy in the field of foreign economic activity. Purpose. To identify key corruption risks and develop recommendations for their minimization. Materials and methods. Theoretical sources, case analysis, comparative methods, statistics. Results. The

main sources of risks are identified, examples from Ukrainian enterprises are studied, and international practices are presented.

Key words: *export, corruption, risks, management, foreign economic activity.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та активної інтеграції України у світовий ринок питання запобігання корупції в зовнішньоекономічній діяльності стає дедалі актуальнішим. Корупційні ризики можуть суттєво впливати на ефективність експортних операцій, конкурентоспроможність підприємств, а також на загальний інвестиційний клімат держави. Проблема ускладнюється недостатнім рівнем прозорості процедур митного оформлення, адміністративного регулювання зовнішньоекономічної діяльності та взаємодії з іноземними контрагентами. У зв'язку з цим виникає необхідність наукового осмислення природи корупційних ризиків в експортній сфері та пошуку інструментів їхнього ефективного управління.

Корупція не лише викривлює конкуренцію на міжнародних ринках, а й може спричинити юридичні наслідки для експортерів у вигляді штрафів, втрати партнерів, а також репутаційних ризиків. Саме тому необхідно підвищити увагу до управління такими загрозами з боку як держави, так і бізнесу.

Аналіз досліджень та публікацій. До вивчення проблеми корупції в зовнішньоекономічній діяльності зверталися такі дослідники, як Т. Костюченко [1], О. Гуменюк [2], А. Сахно [3], які підкреслювали вплив корупції на рівень інвестиційної привабливості та економічної безпеки. Зокрема, Костюченко Т. наголошувала на ролі прозорих процедур у забезпеченні сталого розвитку експортно-орієнтованих підприємств. Гуменюк

О. [2]. у своїх працях підкреслювала важливість правової визначеності та цифровізації митних процедур як запобіжників корупції.

На міжнародному рівні дослідження проблеми корупції в торгівлі проводили такі автори, як D. Kaufmann, J. Hellman та M. Soreide, які аналізували зв'язок між якістю інститутів та рівнем хабарництва у сфері зовнішньої торгівлі. Їхні роботи підкреслюють, що високий рівень корупції у країнах, через які здійснюється експорт, знижує ефективність міжнародних операцій[4].

Однак дослідження специфічно спрямовані на виявлення та управління саме корупційними ризиками в експортній діяльності є поодинокими. Це створює наукову нішу, яку варто заповнити комплексним аналізом практик антикорупційного менеджменту в умовах глобальної взаємодії.

Постановка завдання. Основним завданням є виявлення ключових корупційних ризиків, що виникають у процесі експортної діяльності українських підприємств, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх запобігання та мінімізації з урахуванням сучасного зовнішньоекономічного контексту.

Виклад основного матеріалу. Експортна діяльність підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, неминуче пов'язана з взаємодією з різними державними структурами, серед яких митні органи, податкові адміністрації та інші контролюючі інституції. Ці процеси також включають партнерство з іноземними контрагентами, що, у свою чергу, може створювати сприятливі умови для корупційних проявів. Варто зазначити, що саме у таких умовах можуть виникати найбільші корупційні ризики.

Одним із основних напрямів корупційних загроз є бюрократичне навантаження. Надмірне регулювання та складні дозвільні процедури часто призводять до ситуацій, коли бізнесменам або компаніям доводиться шукати

неформальні шляхи вирішення питань, щоб уникнути затримок і перешкод. Це відкриває можливості для корупційних практик, адже у таких умовах працівники державних органів можуть вимагати неправомірні вигоди або "прискорення" процедур [2].

Другим важливим напрямом є митні бар'єри. Зокрема, непрозорість митних процедур створює можливість для зловживань з боку службовців, таких як затягування термінів оформлення товарів чи вимога додаткових платежів. У таких випадках корупція не лише завдає шкоди компаніям, але й негативно впливає на весь процес експортної діяльності.

Ще одним важливим фактором є взаємодія з іноземними партнерами. У країнах із високим рівнем корупції підприємства, що здійснюють експорт, можуть зіткнутися з вимогами хабарів або іншими корупційними практиками від іноземних агентів чи чиновників. Така ситуація може призвести до порушення міжнародного антикорупційного законодавства, зокрема таких актів, як FCPA (Закон США про корупцію за кордоном) чи UK Bribery Act, що може мати серйозні юридичні наслідки для підприємства.

Недосконалість внутрішніх політик підприємств також є важливим фактором корупційного ризику. Багато компаній не мають належного комплаєнс-контролю, системи whistleblowing чи внутрішнього аудиту, що робить їх вразливими до корупційних зловживань на всіх етапах експортної діяльності.

З метою мінімізації таких корупційних ризиків підприємствам необхідно впроваджувати кілька стратегій. Одним із найважливіших кроків є впровадження системи комплаєнсу (compliance policy). Така система дозволяє забезпечити прозорість та підзвітність у всіх бізнес-процесах, що особливо важливо в експортній діяльності. Це також знижує ризик зловживань та корупції з боку працівників і партнерів [3].

Ще одним ефективним методом є автоматизація зовнішньоекономічних процесів, зокрема через використання електронного документообігу та електронного підпису. Такі технології допомагають мінімізувати людський фактор і зменшують можливості для корупційних проявів, адже всі процеси стають прозорими й відстежуваними.

Для підвищення довіри з боку громадськості та партнерів важливо здійснювати публічну звітність про взаємодію з державними органами та іноземними контрагентами. Участь у міжнародних рейтингах прозорості, таких як Transparency International, також може сприяти зменшенню корупційних загроз.

Не менш важливим є навчання персоналу та розробка внутрішніх етичних кодексів, що регулюють взаємини з державними службовцями та партнерами. Важливо створити культури, в якій кожен працівник компанії буде дотримуватися етичних норм і стандартів [4].

Незалежний зовнішній аудит також є ефективним методом, що дозволяє компаніям контролювати свою діяльність та гарантувати її відповідність міжнародним стандартам. Це може здійснюватися через співпрацю з міжнародними аудиторськими компаніями чи громадськими структурами.

Нарешті, важливою частиною боротьби з корупцією є участь у міжнародних ініціативах з прозорості, таких як UN Global Compact чи ISO 37001, що забезпечує стандартні механізми для боротьби з корупцією на глобальному рівні. Важливим є також партнерство між бізнесом і державою — створення спільних платформ для обговорення проблем, взаємне консультування щодо реформ митниці, зниження регуляторного тиску та спрощення процедур експорту. Створення сервісів "єдиного вікна", електронної митниці та інтеграція з міжнародними інформаційними системами підвищує довіру до процесів [1].

Прикладом кращої практики може слугувати досвід країн Балтії, де завдяки цифровізації процедур та впровадженню жорсткого антикорупційного законодавства було значно знижено рівень корупційної вразливості зовнішньої торгівлі. Україна може адаптувати ці практики з урахуванням національних особливостей.

Практичні кейси з українських підприємств

Експортна діяльність підприємств є однією з найважливіших складових економіки будь-якої країни, і, незважаючи на її потенціал для розвитку, вона стикається з численними корупційними ризиками. Практичні приклади, що демонструють масштаби таких ризиків, наочно показують, як різні галузі можуть страждати від корупційних проявів, проте також і відзначають способи боротьби з ними.

Один з таких прикладів – **аграрний сектор**. У 2022 році українське агропідприємство зіткнулося з серйозними затримками оформлення зернових вантажів на митниці. Співробітники митниці вимагали так званий "прискорювальний платіж" за пришвидшення процесу оформлення документів. Однак компанія вирішила не мовчати, а публічно заявила про інцидент, що привернуло увагу до проблеми і стало основою для внутрішнього розслідування в Державній митній службі України. Як результат, підприємство впровадило внутрішню антикорупційну політику, а також приєдналося до Ініціативи за прозорість торгівлі (Trade Transparency Initiative), що допомогло зміцнити довіру до їхніх операцій.

Інший приклад стосується **машинобудування**. Компанія-експортер обладнання зіткнулася з вимогою хабаря при оформленні сертифікатів походження в одній з торгово-промислових палат. Це призвело до зриву контракту з європейським партнером, що завдало серйозних фінансових втрат. Після цього компанія вирішила запровадити цифровий комплаєнс-модуль,

який автоматично фіксує всі запити на дозвільні документи та порівнює їх з нормативною базою, тим самим мінімізуючи можливості для корупційних проявів.

Третій приклад стосується **ІТ-сфери**. Один з українських експортерів послуг, який займається аутсорсингом ІТ, зіткнувся з тиском з боку податкових органів. Вони вимагали "перегляду" валютного курсу при виведенні коштів, що було, по суті, незаконною вимогою. Компанія не залишила цю ситуацію без уваги і звернулася до Національного банку України, а також до IT Ukraine Association. В результаті цього тиск на компанію припинився. Цей випадок показує важливість солідарності серед професійних об'єднань та громадських організацій для боротьби з корупцією [2].

Ці приклади підтверджують, що корупційні ризики можуть бути успішно мінімізовані за допомогою прозорих внутрішніх політик, публічності та активної взаємодії з громадськими та бізнес-асоціаціями. Кожен випадок є унікальним, але в усіх них ключову роль відіграє здатність підприємства реагувати на корупційні загрози та впроваджувати заходи, які забезпечують прозорість і підзвітність [3].

Міжнародний досвід боротьби з корупцією в експорті також є важливим ресурсом для українських компаній. Ось кілька прикладів ефективних стратегій, які можуть бути адаптовані в Україні:

- **Німеччина.** У цій країні впроваджено систему електронного ліцензування на експорт (BAFA), де всі процеси автоматизовані. Це мінімізує людський контакт і знижує ймовірність корупційних взаємодій.

- **Сінгапур.** Митне оформлення в Сінгапурі триває в середньому лише до 10 хвилин завдяки системі TradeNet. Це практично виключає можливості для корупції через митницю.
- **Чилі.** У Чилі запроваджено онлайн-моніторинг руху товарів у реальному часі. Якщо митниця затримує вантаж, вона повинна пояснити причини затримки. Така система забезпечує прозорість і зменшує корупційні ризики.
- **Південна Корея.** У Південній Кореї митні та податкові інспектори проходять обов'язкове навчання з антикорупційної етики та міжнародного права, що дозволяє зменшити ризик корупційних практик.

Ці міжнародні практики демонструють, як автоматизація, прозорість та систематичне навчання можуть значно знизити корупційні ризики в експортній діяльності. Українським підприємствам варто вивчити та адаптувати ці стратегії для боротьби з корупцією, що сприятиме розвитку зовнішньоекономічної діяльності країни.

Ці інструменти довели свою дієвість, тому Україна може створити власну модель, використовуючи гнучку адаптацію елементів, з урахуванням вітчизняного контексту.

Висновки. Отже, корупційні ризики в експортній діяльності українських підприємств мають системний характер, і їхня поява значною мірою пов'язана як з внутрішніми організаційними недоліками, так і з зовнішніми регуляторними впливами. Найбільший ризик виявляється на етапах митного оформлення, взаємодії з дозвільними органами та під час контактів з іноземними партнерами в країнах з високим рівнем корупції.

Запропоновані в дослідженні антикорупційні заходи, зокрема комплаєнс-програми, цифровізація процедур, внутрішній аудит і публічне

зовнішнє звітування, довели свою ефективність при належній реалізації та контролі з боку керівництва підприємств.

На основі проведеного дослідження автор пропонує низку рекомендацій:

1. Впровадити обов'язкову цифрову карту ризиків для експортерів, яка оцінюватиме ймовірність корупційних інцидентів на різних етапах зовнішньоекономічної діяльності.
2. Створити незалежну установу — експортного омбудсмена, яка б виступала посередником між бізнесом і державою, сприяючи оперативному реагуванню на адміністративні зловживання.
3. Створити єдину інформаційну платформу, що відображатиме всі регуляторні та дозвільні процедури для експортерів із зазначенням термінів виконання та відповідальних осіб.
4. Надати державну підтримку підприємствам, що впроваджують міжнародні стандарти доброчесності (наприклад, ISO 37001), через пільгове кредитування або доступ до державних замовлень.
5. Розширити освітні програми з антикорупційного управління для фахівців у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, ефективне управління корупційними ризиками в експортній діяльності можливе завдяки синергії державної політики, цифрових технологій, відповідального корпоративного управління та активної участі громадянського суспільства.

Міжнародні практики протидії корупції в експортній діяльності

У сучасному глобалізованому світі країни, які прагнуть зміцнити свої експортні позиції, дедалі більше звертають увагу на питання доброчесності та боротьби з корупцією. Зокрема, у країнах-членах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) було впроваджено ряд ефективних

механізмів контролю за експортними операціями, зокрема обов'язкову публічну звітність компаній, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність [5].

У Німеччині, наприклад, функціонує система внутрішніх контролюючих органів (Internal Control Systems), які мають повноваження зупиняти будь-яку операцію, що викликає підозри в корупційній складовій. Водночас у США запроваджено Закон про корупційні практики за кордоном (FCPA), який передбачає суворі санкції за підкуп іноземних посадових осіб навіть для компаній, зареєстрованих поза межами США [4].

Успішною практикою вважається також використання міжнародних стандартів ISO, зокрема стандарту ISO 37001, який встановлює вимоги до системи менеджменту протидії хабарництву [1]. Цей стандарт вже впроваджений у низці європейських країн і активно поширюється серед українських підприємств, які прагнуть вийти на міжнародні ринки.

Запозичення та адаптація таких практик дозволить не лише знизити рівень корупційної вразливості українських експортерів, а й сприятиме підвищенню їхньої репутації та довіри з боку міжнародних партнерів.

Література

1. Костюченко, Т. В. (2021). Прозорість зовнішньоекономічної діяльності підприємств як чинник інвестиційної привабливості. *Економіка і держава*, 2, 34–38.
2. Гуменюк, О. А. (2020). Механізми протидії корупції в зовнішньоекономічній сфері. *Бізнес Інформ*, 5, 112–117.
3. Сахно, А. М. (2019). Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Фінанси України*, 4, 45–50.
4. Kaufmann, D., Hellman, J., & Søreide, T. (2008). Corruption in Customs: The Devil is in the Details. World Bank.

5. OECD. (2019). Foreign Bribery Report: An Analysis of the Crime of Bribery of Foreign Public Officials.

References

1. Kostyuchenko, T.V. (2021) 'Prozorist' zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti pidpryyemstv yak chynnyk investytsiynoyi pryvablyvosti' [Transparency of Foreign Economic Activity of Enterprises as a Factor of Investment Attractiveness], *Ekonomika i derzhava*, 2, pp. 34–38.

2. Humeniuk, O.A. (2020) 'Mekhanizmy protydyi koruptsiyi v zovnishn'oekonomichniy sferi' [Mechanisms of Counteracting Corruption in the Foreign Economic Sphere], *Biznes Inform*, 5, pp. 112–117.

3. Sakhno, A.M. (2019) 'Upravlinnya ryzykamy v zovnishn'oekonomichniy diyal'nosti pidpryyemstva' [Risk Management in Foreign Economic Activity of the Enterprise], *Finansy Ukrayiny*, 4, pp. 45–50.

4. Kaufmann, D., Hellman, J. & Søreide, T. (2008) Corruption in Customs: The Devil is in the Details. World Bank.

5. OECD. (2019) Foreign Bribery Report: An Analysis of the Crime of Bribery of Foreign Public Officials.