УДК 657.6-051

Максим Тарашевський
(аспірант, Державний університет інфраструктури та технологій)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ БІЗНЕС-ПАРТНЕРІВ

У статті досліджено основні категорії контрагентів (потенційних та діючих бізнес-партнерів) за напрямами діяльності компаній. Розкрито практичний досвід міжнародних компаній і відповідні мінімальні вимоги до побудови процесу управління контрагентами – об'єкт дослідження. Проаналізовано наукові роботи за темою дослідження, виокремлено більш вдалі процеси, інструменти та пропозиції щодо контролю за ризиками, які виникають при співпраці з потенційними або діючими бізнес-партнерами.

Проаналізовано підходи до оцінки контрагентів підприємств. Структуровані основні ризики та компоненти, які може використовувати бізнес при оцінюванні контрагентів.

Встановлено, що однією з найбільших завдань в аналізі контрагентів та побудові ефективного процесу управління ними є визначення списку ризиків. Ризики, які компанія визначає як критичні, прямо впливатимуть на ефективність процесу. Тобто, фокусуючись на певних ризиках, компанія показує, що вона прагне захистити (матеріальні та нематеріальні активи) та від чого захиститись (санкції, штрафи, втрата репутації чи клієнтів).

Застосування ефективної системи оцінки (проста чи складна) потенційних чи наявних бізнес-партнерів, збільшує додану вартість компанії тощо, забезпечує гарантії використання коштів компанії за призначенням. Зробити процес більш ефективним допомагає «скорінг» результатів оцінки потенційних і наявних (діючих) бізнес-партнерів та «діджиталізація», або автоматизація.

Запропоновано модель управління контрагентами «Cost Suppliers Management». Описані процеси, інструменти та частина системи внутрішнього контролю, на практиці дозволяє компанії створити власну процедуру, запровадити достатній контроль за контрагентами та використанням ресурсів компанії.

Завдяки наданим практичним інструментам компанія у подальшому отримує дивіденди у вигляді заощаджених або вивільнених додаткових ресурсів, зменшення штрафів, захист від внутрішніх ризиків (маніпуляції, зговір, саботаж, лобіювання інтересів третьої компанії, «марнотратства» інше). Як приклад, захист від внутрішніх ризиків забезпечує їх своєчасне виявлення, і оперативне запровадження заходів реагування.

***Ключові слова**: дьюдилидженс, бізнес партнери, оцінювання ризику, ключові ризики, надійність контрагента, результат перевірки контрагентів, інструмент оцінки контрагентів.*

© Тарашевський М., 2018

Постановка проблеми. Питання оцінки потенційних бізнес-партнерів (далі – ПБП) та бізнес-партнерів (далі – БП) має високу актуальність, його вирішення гостро потребує сучасний бізнес. Особливого значення воно набуває в умовах жорсткої конкуренції, складної економічної ситуації [1], проведення ООС, анексії АР Крим, широкого списку санкцій, які застосовані до певних компаній. Існує також безліч інших чинників, які можуть підвищувати ненадійність ПБП (БП).

Без винятку, кожне підприємство в процесі своє діяльності потребує взаємодії з іншими підприємствами задля досягнення поставлений цілей та задоволення потреб бізнесу в ресурсах, товарах та послугах. Чинники, що спонукають до кооперації – це необхідність розширення виробництва та переліку видів послуг, удосконалення та автоматизації процесів. Для успішного функціонування будь-якої компанії, підвищення рівня її рентабельності, збереження активів, збільшення прибутків необхідна налагоджена модель управління контрагентами, одним з найважливіших елементів якої є щоденний контроль за діяльністю бізнес партнерів та їх оцінка для забезпечення ефективної співпраці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Широкий перелік різноманітних аспектів ведення господарської діяльності в Україні, проблеми налагодження довготривалих взаємовідносин між суб'єктами господарської діяльності та вибір їх учасників, ґрунтуючись на потребах, репутації та надійності розглядались в працях багатьох вчених, зокрема таких як: Біла І. С.[8], Доценко Н. В. [11], Кахович Ю. О. [11], Мельнікова О. М. [13], Саксаганська О. Р. [11], Салатюк Н. М. [8], Тульчинська С. О [13], Шавлюк А. О. [12] та багатьох інших.

Великий обсяг наукових напрацювань стосовно проблем вибору та оцінки ПБП (БП) показує актуальність даного питання. Ці та подібні теми, досліджувались в працях багатьох вчених як дослідження [12], де проаналізовані основні питання вибору ділових партнерів та в процесі надані головні критерії діяльності з ПБП. Але, дослідження скоріше описує аналіз результатів співпраці (виконання умов Договору), питання оцінки ризиків до підписання Договору з ПБП (БП) залишається не розкритим. Деякі автори [11] розглядають методику вибору зовнішньоекономічних партнерів, вдало описують зовнішньоекономічну діяльність та ризики при взаємодії з імпортерами та дистриб'юторами. В свою чергу дана тема актуальна, але дуже залежна від відкритих даних ЗЕД, що на даний момент не достатньо розвинуто. Інші науковці [8, 9] розглядали проблеми та ризики по роботі з контрагентами з точки державного регулювання. Дуже актуальна тема, але, на жаль, реформи проводяться роками, і закони, як «Впровадження незалежної функції внутрішнього аудити відповідно до міжнародних стандартів у державному секторі» за номером 2308, та інші Закони, які прямо впливають на прозорість ведення бізнесу в Україні досі в проекті та не були подані навіть на розгляд.

Невирішена раніше частина загальної проблеми полягає в тому, що низка питань, пов'язаних з категоріями контрагентів по напрямах діяльності компанії, систематизація та автоматизація оцінки ПБП (БП) та вибір ефективної моделі оцінки контрагентів залишаються не розкритими.

Метою даної статті є обґрунтування методичного підходу до оцінки бізнес-партнерів та формування вимог до результатів їх оцінювання.

Для досягнення поставленої мети необхідно систематизувати етапи взаємодії бізнесу з ПБП (БП) та проаналізувати заходи захисту для бізнесу від потенційних ризиків, які виникають в процесі взаємодії з постачальниками товарів та послуг і можуть негативно вплинути на діяльність бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день компанії в Україні керуються у своїй господарській діяльності великою кількістю законодавчих правил та норм. Податкова система України – одна з найскладніших у світі, для неї характерна велика кількість обов'язкових дозволів від інших держаних структур України, складна та застаріла система штрафів, яка досі (у 2018 році) діє ще з радянських часів. Все це створює великий тиск на всі сфери діяльності бізнесу і призводить до свідомого та несвідомого порушення вище згаданих правил. У свою чергу, порушення правил ведення бізнесу призводить до погіршення рівня надійності бізнесу та може привернути увагу з боку державних контролюючих органів. В Україні не існує єдиного ресурсу, який показує рівень надійності БП, тому, кожне підприємство вимушено проводить аналіз ПБП (БП) самостійно.

Основа побудови успішної системи управління контрагентами – це:

1. Чітке і своєчасне визначення місії, цілей та видів економічної діяльності (КВЕД);
2. Ефективно побудована система корпоративного управління та система внутрішнього контролю (СВК) [3];
3. Наявність критеріїв оцінки та вибору надійних бізнес-партнерів.
4. Наявний список ризиків, які Компанія визначила як критичні для оцінки контрагентів.

Поняття «надійний бізнес-партнер» – це контрагент (юридична, або фізична особа), який має достатньо ресурсів для здійснення господарської діяльності, не має проблем з дотриманням законодавства, має достатній рівень позитивної репутації, здатний надавати ресурси, товари чи послуги згідно з Договором в повному обсязі, належної якості та за прийнятними (ринковими, партнерськими) цінами.

Відштовхуючись від потреб бізнесу, підприємство здійснює пошук постачальників – надійних БП.

Бізнес-партнерів та потенційних бізнес-партнерів можна поділити на дві категорії:

1. Постачальники (БП чи ПБП), які надають ресурси, товари з метою здійснення комерційної діяльності контрагента, тобто для перепродажу готової продукції, або надання послуг.
2. Постачальники (БП чи ПБП), які надають ресурси, товари чи послуги з метою підтримки комерційної діяльності контрагента, тобто не для перепродажу. Для Компанії вони формують капітальні (CAPEX) та операційні витрати (OPEX).

На рис. 1 наведено етапи оцінювання контрагентів (потенційних та діючих бізнес-партнерів).

На першому етапі, компанія має сформувати місію, яка буде основою для визначення критичних ризиків, яких потрібно уникнути, або зменшити.

Другий етап контролю контрагентів – створення процедури перевірки та оцінки контрагентів. Ця процедура має бути обов'язковою у використанні до всіх потенційних бізнес-партнерів (бізнес-партнерів). Компанії (в т.ч. контрагентів філій Компанії), які залучені та/або можуть залучатися в процес забезпечення та надання товарів, робіт чи послуг для Компанії.

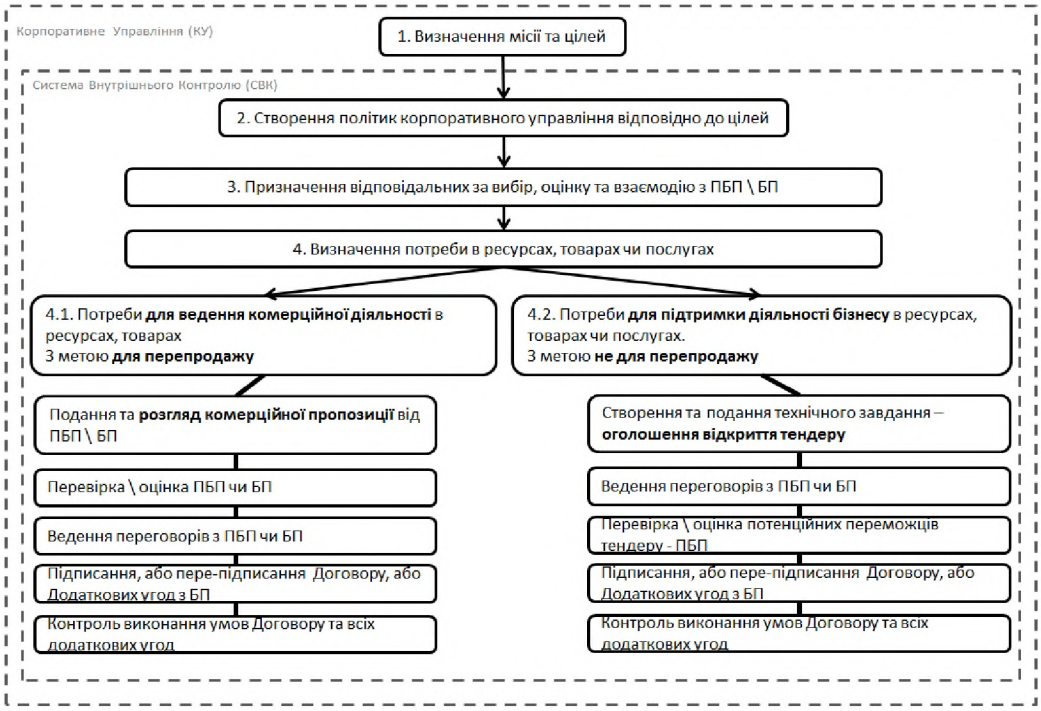


Рис. 1. **Етапи оцінки контрагентів**
Джерело: сформовано автором

Обов'язково ця процедура має описувати 2 стадії:

1. Процес подання комерційної пропозиції. Розгляд комерційних пропозицій ініціаторами, прийняття рішення про співпрацю, або відмова. Кожна причина відмови, або прийняття має бути описана та зафіксована.

2. Процес перевірки ПБП \ БП. Заповнення анкети потенційними бізнес партнерами \ бізнес партнерами, здійснюється виключно через стандартну, затверджену анкету ПБП \БП. Така процедура може застосовується до:

– всіх видів закупівель товарів, які пов'язані з основною сферою діяльності Компанії;

– всіх видів закупівель товарів робіт, послуг та/або матеріалів у контрагентів, які не пов'язані з основною сферою діяльності компанії. Компанія може встановити відповідні ліміти до перевірок ПБП, для того щоб не перевантажувати функцію (ї), яка відповідає за перевірку ПБП \ БП. Як приклад, обмеження може виглядати так: «сума послуг _____ грн. за повний рік співпраці, починаючи з дати підписання договору».

– до робіт, пов'язаних з новими інвестиціями, зокрема, робіт з будівництва, експансії (розширення бізнесу), вертикальна інтеграція (заміна товарів чи послуг третіх компаній, через самостійне створення власного виробництва товарів чи послуг) та ін.;

Процес перевірки ПБП (БП) стосується компаній та фізичних підприємців – резидентів, які офіційно зареєстровані в країні (мають код єдиного державного реєстру підприємств та організацій, або ІНН) та ведуть бізнес згідно з чинним законодавством. Для перевірки ПБП нерезидентів, необхідні значні ресурси та додаткова кваліфікація експертів. Тобто, залежно від потреб компанії в закупівлі товарів чи послуг для перепродажу чи ні, визначаються такі напрями перевірок:

З метою «**не для перепродажу»** для більш ефективного процесу рекомендовано:

- автоматизувати весь процес перевірки ПБП (БП), використовуючи спеціально створену програму або діджиталізацію через інтегрування процесу в портал (сайт) компанії;
- проводити періодичний аудит всіх контрагентів, які пройшли перевірку з контрагентами, та які були занесені в ERP-систему Компанії;
- встановити правила: період дії чи актуальності результату перевірки; вимоги до ПБП \ БП, які не пройшли перевірку, але такі контрагенти мають стратегічне значення.

Список підрозділів (посад), які можуть брати участь у перевірці ПБП \ БП:

- управління економічної безпеки: повний дюділідженс «забезпечення належної сумлінності» – процедура комплексної перевірки юридичної чи фізичної особи;
- юридичний відділ, або комплаєнс-відділ;
- відділ управління податками;
- управління з якості;
- інші підрозділи чи посади, які визначило керівництво компанії.

У процесі оцінювання БП здійснюється ідентифікація можливих ризиків, які систематизовано в табл.1.

Таблиця 1. **Основні ризики, які можуть бути розглянуті в процесі перевірки ПБП (БП)**

Ризик	**Ризикоформуючі елементи**	**Джерело інформації**
1	2	3
Анти-корупційні	Випадки з минулого співробітництва, порушення та потрапляння в «Чорний список»;	Внутрішні дані (ERP системи, аудиторські звіти, експертна оцінка, інше)
	ПБП (БП)знаходиться в внутрішньому санаційному списку (в локальному чи в Світі);	Відкриті дані
	ПБП (БП) порушує комплаєнс принципи / Бізнес принципи Компанії;	Внутрішні дані (експертна оцінка, інше)
	ПБП (БП), дочірні компанії, засновники, або керівники притягалися чи притягаються до відповідальності за звинуваченням в корупції \ хабарництві,	Відкриті дані
	шахрайстві, інших службових злочинів чи порушенні антимонопольного законодавства.	
	ПБП (БП), дочірні компанії, засновники, або керівники притягалися чи притягаються до відповідальності за звинуваченням в корупції \ хабарництві, шахрайстві, інших службових злочинів чи порушенні антимонопольного законодавства.	Відкриті дані

Продовження таблиці 1

Додатковий бізнес-шар	Відсутність власного або орендованого приміщення;	Анкета партнера
	Довгий час ПБП не вів господарської діяльності;	Відкриті дані
	Невідповідність типу діяльності підприємства (виробник, імпортер, дистриб'ютор);	Відкриті дані
	Недостатній статутний капітал – сума грошей, якою ризикує ПБП (БП)	Відкриті дані
	Недостатній штат (офіційно працевлаштовані);	Анкета партнера, Відкриті дані
	Новостворений ПБП, або нещодавно придбана компанія з відповідно зміненими КВЕД;	Відкриті дані
	ПБП (БП) не веде ЗЕД, але пропонує імпортну продукцію	Аналітичні та бізнес пошукові системи
	ПБП (БП) займає далеке місце посередника , в ланцюгу між виробником та Компанією;	Аналітичні та бізнес пошукові системи
	ПБП зареєстрована за адресою масової реєстрації.	Аналітичні та бізнес пошукові системи
Конфлікт інтересів	Власники або працівники ПБП (БП), є колишніми працівниками компанії (розглядається індивідуально).	Внутрішні дані (ERP системи, аудиторські звіти, експертна оцінка, інше)
	Власники або працівники ПБП (БП), є працівниками Компанії;	Анкета партнера
	ПБП (БП) надав завідомо неправдиву, або спотворену інформацію та дані (анкета ПБП (БП)) на питання, які відповідають за конфлікт інтересів	Анкета партнера
Ненадійний партнер	ПБП (БП) має виконавчі провадження (Боржник);	Відкриті дані
	ПБП (БП) має відомості про відсутність за місцем реєстрації	Відкриті дані
	ПБП (БП) має незадовільну додаткову звітність	Відкриті дані
	ПБП (БП)має пов'язані з засновниками або підписантами - певну кількість «закритих» компаній	Відкриті дані
	ПБП (БП)надав завідома неправдиву, або спотворену інформацію та дані (анкета ПБП \ БП);	Анкета партнера
	ПБП (БП)немає історії фінансової звітності про діяльність	Аналітичні та бізнес пошукові системи
	ПБП (БП)подає нульову звітність;	Аналітичні та бізнес пошукові системи
	ПБП (БП) в статусі – початок припинення \ припинено ведення господарської діяльності;	Відкриті дані

Закінчення таблиці 1

Потенційно небезпечна продукція	Відсутні сертифікати відповідності	Відкриті дані
	Відсутність інформації про походження товару	Аналітичні та бізнес пошукові системи
	Наявність постачальника в реєстрі заборонених товарів	Відкриті дані
	ПБП (БП) не веде ЗЕД, але пропанує імпортну продукцію – ризики для маркування товарів	Аналітичні та бізнес пошукові системи
Фіктивно створена компанія, ознаки:	Відсутність власного або орендованого приміщення	Анкета партнера
	Вказані контакти масово співпадають з контактами багатьох компаній	Аналітичні та бізнес пошукові системи
	Керівник (підписант) є масово зареєстрованим керівником у багатьох компаніях	Аналітичні та бізнес пошукові системи
	Недостатній статутний капітал, активи – сума грошей, якою ризикує ПБП (БП)	Відкриті дані
	Недостатній штат (офіційно працевлаштовані)	Аналітичні та бізнес пошукові системи
	Новостворена компанія, або компанія, яка існує короткий проміжок часу	Відкриті дані
	ПБП (БП) зареєстрований за адресою масової реєстрації, або за адресою, яка несумісна, сумнівна, або абсурдна з точки зору ведення господарської діяльності (електрощитова, аварійна, т.і.)	Аналітичні та бізнес пошукові системи
	ПБП (БП)надав завідома неправдиву, або спотворену інформацію та дані (анкета ПБП (БП))	Анкета партнера

Для відображення результатів оцінювання можуть бути обрані такі системи (складні, або прості):

- Складна система балів. Визначається максимально можливий бал по кожному з підрозділів, який здійснює перевірку ПБП (БП). Визначається кількість балів по критеріях, згідно з методикою оцінювання та ризико-формуючих елементів.

Ризико-формуючі елементи – це дані / показники, які формують ризик. Приклад наведений в табл. 1.

- Проста система «Світлофор». Опис рівнів ризику, за присвоєнням кольору «Червоний» – критичний рівень ризику; «Жовтий» – середній рівень ризику; «Зелений» – рівень ризику мінімальний.
- Допоміжна система – «Чорний список». Система оцінки історії співпраці з БП особливо для великих компаній допомагає контролювати контрагентів, які порушували систематично умови контракту; подавали завідома неправдиву інформацію; вступали в зговір з ключовими посадами (які приймають рішення); порушували законодавство чим створювали великі ризики для Компанії; інші.

Незалежно від систем, які використовуються, по кожному результату оцінки та відповідно до підрозділу, який надав оцінку, прописуються заходи реагування задля мінімізації чи ухилення від ризиків:

- Вимога до підписання додаткових угод, щоб мінімізувати податкові, репутаційні, фінансові, непланові перевірки та інші ризики;
- Запит на надання гарантій, додаткових документів: ліцензій; фінансової звітності; список фахівців; портфоліо партнерів; рекомендації партнерів; інше.
- Постійний моніторинг господарської діяльності – для ПБП (БП) з середнім чи високим рівнем ризику;
- Додаткові перевірки: інспекція та оцінка виробництва; оцінка знань; відповідність даних зазначених в анкеті з фактичним; неанонсовані (в рамках законодавства) перевірки; інше.

Для аналізу та перевірки ПБП \БП можуть використовуватись:

1. Відкриті дані:
- Офіційний сайт Міністерства юстиції України;
- Офіційний сайт Державної фіскальної служби;
- Єдиний державний реєстр судових рішень;
- Український інститут інтелектуальної власності та багато інших (українських та іноземних).

2. BI – аналітичні та бізнес пошукові системи (українські та іноземні):
- «БКІ УКБ»;
- «YuoControl»;
- «Українського бюро кредитних історій»;
- «АКМ» – Антикорупційний монітор;
- «Бюро ван Дайк» (BvD) та багато інших (українських та іноземних).

Для побудови ефективної системи оцінки контрагентів пропонуються такі інструменти (мінімальні вимоги), які описано в публікації автора [10]

1. Блок-схема процесу, або модель бізнес-процесу [2]. Цей блок передбачає формування схеми послідовних дій у вигляді алгоритму з метою візуалізації процесу та швидкого ознайомлення з процесом. Використовується для членів ради директорів, наглядової ради директорів, акціонерам, власнику підприємства, дає можливість за короткий час побачити загальну картину процесу та не перевантажувати великою кількістю інформації. Для створення блок схем, переважно використовують такі програмні забезпечення: «ARIS» [4]; «VISIO» [5].

2. Анкета опитування ПБП. Анкета має бути чітко спланована, оскільки від її актуальності та коректності прямо залежить весь результат процесу. Потрібно враховувати початкову інформацію, ознайомлення (в юридичному аспекті) права захисту інформації та надання згоди [3]. Питання можуть бути з вимогою – «заповнити обов'язково» (така інформація, як код ЄДРПОУ, назва ТОВ чи ПП).

3. Загальна методика перевірки. Затверджується одночасно з анкетою опитування ПБП на засіданні власників процесів та контролюючих відділів, створюється шляхом внесення пропозицій відповідно до бізнес потреб та вимог СВК. Далі даний документ використовується при зборі інформації дає попередню оцінку ПБП згідно з заповненою анкетою.

Висновки та пропозиції. Ефективна система оцінювання ПБП \ БП, як частина СВК надає компанії можливість завчасно попередити про ризики та захистити себе від втрат ресурсів на етапі пошуку бізнес-партнерів, в процесі взаємодії та до моменту підписання Договору з ПБП.

Витрати кожної компанії потребують достатнього контролю, як розумні гарантії того, що кошти компанії будуть використані за призначенням, а цілі – досягнуті.

Витрати можна поділити на дві категорії: на потреби підтримки бізнесу та на потреби ведення комерційної діяльності. Кожна категорія має певні етапи контролю.

Відсутність в системі внутрішнього контролю (СВК) підприємства за контролем бізнес-партнерів, може призвести до ризиків, які призводять до великих фінансових втрат, втрати іміджу та бази напрацьованих клієнтів, низки судових проваджень, розвитку внутрішньої корупції (змови, маніпуляції).

Посилення системи управління за контрагентами, може здійснюватись через «скорінг» та автоматизацію чи «діджеталізацію».

ЛІТЕРАТУРА

1. *Бланк И. А.* Управление финансовыми рисками / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2005 – 435 с.
2. *Моделювання бізнес-процесів* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org;
3. *Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах:* Закон України від 05.07.1994 р. № 80 / 94 (в редакції від 19.04.2014 р.) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80
4. *Підвищення ефективності бізнесу.* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bps.org.ua
5. *Нові можливості побудови бізнес-процесів* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://products.office.com/uk-ua/visio/flowchart-software
6. *Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність:* Закон України від 21.12.2017 р. № 2258. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19
7. *Робоча програма* постійного удосконалення професійних знань аудиторів з тем «Отримання незалежним аудитором розуміння системи внутрішнього контролю суб'єкта господарювання та використання роботи внутрішнього аудиту», Київ, 2013. Затв. рішенням Аудиторської палати України від 28.02.2013 р.
8. *Біла І. С.* Розвиток сучасного бізнесу та проблеми його державного регулювання в Україні / І. С. Біла, Н. М. Салатнюк // Економіка та управління національним господарством. – 2017. – № 16. – С. 24 – 27.
9. *Буряк І. О.* Оцінка надійності ділових партнерів підприємства / І. О. Буряк // Економічні науки. – 2017. – № 4. – С. 619 – 622.
10. *Тарашевський М. М.* Система внутрішнього контролю: сутність, складові, еволюція / М. М. Тарашевський // Водний транспорт: Зб. наук. праць. – 2016. – Вип. 2. – С. 181 – 187.
11. *Кахович Ю. О.* Вибір зовнішньоекономічних партнерів – основа успішного бізнесу / Ю. О. Кахович, Н. В. Доценко, О. Р. Саксаганська // Ефективна економіка. – 2011. – Вип №1. – С. 22 – 25.
12. *Шавлюк А. О.* Організаційні форми аудиту ефективності ділового партнерства / А. О. Шавлюк // Аудит, аналіз і контроль. – 2014. – Вип. 4. – С. 123 – 127.
13. *Мельнікова О. М.* Удосконалення процесу бізнес-планування / О. М. Мельнікова, С. О. Тульчинська // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2014. – Вип. 1. – С. 4 – 12.

REFERENCES

1. *Blank Y. A.* Upravlenye fynansovыmy ryskamy / Y. A. Blank. – K.: Nyka-Tsentr, 2005 – 435 s.
2. *Modeliuvannia biznes-protsesiv* – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://uk.wikipedia.org;
3. *Pro zakhyst informatsii v informatsiino-telekomunikatsiinykh systemakh:* Zakon Ukrainy vid 05.07.1994 r. № 80 / 94 (v redaktsii vid 19.04.2014 r.) – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80
4. *Pidvyshchennia efektyvnosti biznesu.* – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://bps.org.ua
5. *Novi mozhlyvosti pobudovy biznes-protsesiv* – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://products.office.com/uk-ua/visio/flowchart-software
6. *Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist:* Zakon Ukrainy vid 21.12.2017 r. № 2258. – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19
7. *Robocha prohrama postiinoho udoskonalennia profesiinykh znan audytoriv z tem «Otrymannia nezalezhnym audytorom rozuminnia systemy vnutrishnoho kontroliu subiekta hospodariuvannia ta*

vykorystannia roboty vnutrishnoho audytu», Kyiv 2013, Zatv. rishenniam Audytorskoi palaty Ukrainy vid 28.02.2013 r.

8. *Bila I. S.* Rozvytok suchasnoho biznesu ta problemy yoho derzhavnoho rehuliuvannia v Ukraini / I. S. Bila, N. M. Salatniuk // Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom. – 2017. – № 16. – S. 24 – 27.

9. *Buriak I. O.* Otsinka nadiinosti dilovykh partneriv pidpryiemstva / I. O. Buriak // Ekonomichni nauky. – 2017. – № 4. – S. 619 – 622.

10. *Tarashevskyi M. M.* Systema vnutrishnoho kontroliu: sutnist, skladovi, evoliutsiia / M. M. Tarashevskyi // Vodnyi transport: Zb. nauk. prats. – 2016. – Vyp. 2. – S. 181 – 187.

11. *Kakhovych Yu. O.* Vybir zovnishnoekonomichnykh partneriv – osnova uspishnoho biznesu / Yu. O. Kakhovych, N. V. Dotsenko, O. R. Saksahanska // Efektyvna ekonomika. – 2011. – Vyp №1. – S. 22 – 25.

12. *Shavliuk A. O.* Orhanizatsiini formy audytu efektyvnosti dilovoho partnerstva / A. O. Shavliuk // Audyt, analiz i kontrol. – 2014. – Vyp. 4. – S. 123 – 127.

13. *Melnikova O. M.* Udoskonalennia protsesu biznes-planuvannia / O. M. Melnikova, S. O. Tulchynska // Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia. – 2014. – Vyp. 1. – S. 4 – 12.

Максим Тарашевский
(аспирант, Государственный университет инфраструктуры и технологий)

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ БИЗНЕС-ПАРТНЕРОВ

В статье исследованы основные категории контрагентов (потенциальных и действующих бизнес-партнеров) по направлениям деятельности компаний. Автор предоставляет практический опыт международных компаний и соответствующие минимальные требования к построению процесса управления контрагентами – объект исследования. Проанализированы научные работы по теме исследования, выделены более удачные процессы, инструменты и предложения по контролю за рисками, возникающими при сотрудничестве с потенциальными или действующими бизнес-партнерами.

Проанализированы подходы к оценке контрагентов предприятий. Структурированные основные риски и компоненты, которые может использовать бизнес при оценке контрагентов.

Одна из крупнейших задач в анализе контрагентов и построении эффективного процесса управления контрагентами является определение списка рисков. Риски, которые компания определяет как критические, прямо влияют на эффективность процесса. То есть, фокусируясь на определенных рисках, компания показывает, что она стремится защитить (материальные и нематериальные активы) и от чего защитится (санкции, штрафы, потери репутации или клиентов).

Применение эффективной системы оценки (простая или сложная), потенциальных или действующих бизнес-партнеров, увеличивает добавленную стоимость компании, другое. Обеспечивает гарантии использования средств компании по назначению. Сделать процесс более эффективным помогает «скоринг» результатов оценки потенциальных бизнес-партнеров, бизнес-партнеров (действующих) и «диджитализация», или автоматизация.

Предложена модель управления контрагентами «Cost Suppliers Management». Описанные процессы, инструменты и часть системы внутреннего контроля, на практике позволяет компании создать собственную

процедуру, ввести достаточный контроль за контрагентами и использованием ресурсов компании.

Благодаря предоставленным практическим инструментам компания в дальнейшем получает дивиденды в виде сэкономленных или выявленных дополнительных ресурсов, уменьшение штрафов, защита от внутренних рисков (манипуляции, сговор, саботаж, лоббирование интересов третьей компании, «расточительство» другое). В качестве примера, защита от внутренних рисков обеспечивает их своевременное выявление и оперативное принятие мер реагирования.

***Ключевые слова**: дьюдилидженс, бизнес партнеры, оценки риска, ключевые риски, надежность контрагента, результат проверки контрагентов, инструмент оценки контрагентов.*

Maksym Tarashevskyi
(Postgraduate Student, State University of Infrastructure and Technologies)

CONCEPTUAL APPROACHES TO ESTIMATION OF BUSINESS PARTNERS

The article examines the main categories of counterparties (potential and existing business partners) in the areas of activity of companies. The author provides practical experience of international companies and the corresponding minimum requirements for building a process of managing counterparties - the object of study. Analyzed research papers on the research topic, highlighted more successful processes, tools and proposals to control risks arising from cooperation with potential or existing business partners.

Analyzed approaches to the assessment of counterparties of enterprises. Structured key risks and components that a business can use when evaluating counterparties.

One of the biggest tasks in analyzing counterparties and building an effective counterparty management process is to identify a list of risks. The risks that the company identifies as critical, directly affect the efficiency of the process. That is, focusing on certain risks, the company shows that it seeks to protect (tangible and non-tangible assets) and what it will protect against (sanctions, fines, loss of reputation or customers).

Applying an effective rating system (simple or complex) to potential business partners or business partners increases the added value of a company, another. Provides guarantees of the use of company funds for their intended purpose. «Scoring» the results of evaluating potential business partners, business partners (existing) and «digitalization», or automation, helps make the process more effective.

The proposed model for managing contractors «Cost Suppliers Management». The described processes, tools and part of the internal control system, in practice, allows a company to create its own procedure, to introduce sufficient control over contractors and the use of company resources.

Thanks to the provided practical tools, the company further receives dividends in the form of saved or identified additional resources, reduction of fines, protection against internal risks (manipulation, collusion, sabotage, lobbying the interests of a third company, «waste» other). As an example, protection against internal risks ensures their timely detection and prompt response.

***Keywords**: deduction, business partners, risk assessments, key risks, counterparty reliability, counterparty check result, counterparty assessment tool.*