

## Фінансування ланцюгів постачання як елемент забезпечення їх стійкості: управлінський аспект

*Дмитро Ніколаєв*

*ст. викладач кафедри міжнародного бізнесу,  
ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: DmytroNG@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0002-6374-6673*

У XXI столітті ланцюги постачання перетворилися на складну мережу економічних, логістичних і фінансових зв'язків [1]. Ланцюг постачання (supply chain) — це система організацій, людей, діяльності, інформації та ресурсів, залучених у процес переміщення товару або послуги від первинного постачальника до кінцевого споживача [2]. Стійкість ланцюга постачання (supply chain resilience) — це його здатність адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх шоків, зберігаючи безперервність операцій та доступність ресурсів [3]. Завданням управлінців у сучасних умовах є не лише оптимізація ефективності ланцюгів, але й забезпечення їх довгострокової стабільності.

Фінансування ланцюгів постачання (Supply Chain Finance, SCF) відіграє ключову роль у підвищенні резильєнтності (стресостійкості) бізнесу. Це інструментарій, що забезпечує ліквідність на всіх рівнях ланцюга, особливо для малих і середніх постачальників (Tier 2/3), які є найбільш вразливими у кризових умовах [3]. Інструменти SCF включають класичний факторинг, зворотний факторинг (reverse factoring), динамічне дисконтування (dynamic discounting), фінансування запасів. Вони допомагають уникнути касових розривів, покращити оборотність активів і зміцнити довіру у відносинах між учасниками ланцюга [4, 5].

Особливу увагу заслуговує зворотний факторинг — модель, у якій ініціатором фінансування виступає покупець. Це дозволяє постачальникам отримувати оплату одразу після підтвердження рахунку-фактури, використовуючи фінансову надійність великого покупця. Такий механізм не тільки підвищує стійкість, а й відкриває доступ до дешевшого фінансування для меншого бізнесу, який часто обмежений у своїх можливостях залучати капітал традиційними методами [4].

Управлінський підхід до SCF передбачає інтеграцію цих інструментів у загальну стратегію компанії та екосистему управління ризиками. Це охоплює [3]:

- налагодження партнерств з фінансовими установами та платформами цифрового факторингу;
- автоматизацію взаємодії через електронний документообіг;
- узгодження SCF зі стратегіями ризик-менеджменту;
- побудову ESG-комплаєнтної моделі ланцюга постачання, що підвищує репутацію та інвестиційну привабливість компанії.

Світовий досвід демонструє практичну цінність SCF у кризових умовах. Провідні компанії, зокрема Apple, Volkswagen, Unilever, реалізували масштабні

програми SCF для адаптації своїх ланцюгів до торговельних конфліктів, пандемій і логістичних викликів. Наприклад, Apple фінансувала постачальників в Азії через передплачені контракти [6], Volkswagen запустила програму локалізації виробництва з банківською підтримкою в США [7], а Unilever — систему прискорених виплат постачальникам у країнах, що розвиваються [8].

За даними McKinsey, частка компаній, які змінили постачальників через торговельні війни, зросла з 12% у 2018 році до 45% у 2022-му [9]. Паралельно зросла частка світового товарообігу, охопленого тарифними бар'єрами [10].

Водночас SCF активно розвивається і в Україні. З 2021 року у країні функціонують цифрові платформи зворотного факторингу, як-от SupplierPlus, Comarch EDI, що надають українським МСП можливість залучати фінансування на прозорих і швидких умовах [11, 12]. Це особливо актуально в умовах воєнної економіки, коли нестача ліквідності та логістичні перебої ставлять під загрозу безперервність постачання. Дані практики підтверджують, що компанії, які впровадили SCF, краще зберігають операційну стабільність і ділову гнучкість.

Отже, SCF уже сьогодні переходить від суто фінансової функції до ключового інструмента стратегічного управління. Його застосування забезпечує адаптивність, знижує ризики, підвищує довіру між контрагентами й створює довгострокову конкурентну перевагу компанії на глобальних і національних ринках, що перебувають у стані постійної трансформації.

**Ключові слова:** ланцюги постачання, фінансування ланцюгів постачання, Supply Chain Finance, факторинг, зворотній факторинг, динамічне дисконтування, фінансування запасів, цифрові платформи зворотного факторингу.

### Список використаних джерел

1. Леврінц, А., Стебляк, Д. М. (2022) Криза глобальних ланцюжків постачання в умовах дивергенції глобального розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Проблеми економіки та міжнародних відносин*, Випуск 43(4), с. 91–97. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuimevcg\\_2022\\_43\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuimevcg_2022_43_4)
2. Szabó, B., Lengyel, B., & Varga, A. (2024). *Dynamics of supply chain networks: An empirical investigation using firm-level VAT data*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.20594>
3. ArcBlue Consulting (2023). *Resilience as a Competitive Advantage: Finance's Role in Supply Chain Management*. <https://arcblue.com/resilience-as-a-competitive-advantage-finance-role-in-supply-chain-management/>
4. Taulia Inc. (2023). *What is Supply Chain Finance?* <https://taulia.com/glossary/what-is-supply-chain-finance/>
5. ClearTax (2023). *"What is Supply Chain Finance (SCF) and How Does it Work?"* <https://cleartax.in/s/supply-chain-finance-india>
6. Apple Inc. (2021–2023). *Investor Relations Reports*. <https://investor.apple.com>
7. Volkswagen Group (2022). *Sustainability and Logistics Reports*. <https://www.volkswagen-group.com>
8. Unilever (2022). *Partner with Purpose Initiative*. <https://www.unilever.com>
9. McKinsey & Company (2023). *Global Supply Chains in a Time of Conflict*. <https://www.mckinsey.com>
10. World Trade Organization (2023). *Trade Monitoring Report*. Geneva: WTO Publications.

11. *Компанія SupplierPlus (2023). Огляд платформи зворотного факторингу. <https://supplierplus.com.ua/>*
12. *European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2021). Trade Facilitation and Supply Chain Support for SMEs in Eastern Europe.*