

## ФІНАНСУВАННЯ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ ДЛЯ МІКРО, МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

## SUPPLY CHAIN FINANCING FOR MICRO, SMALL, AND MEDIUM ENTERPRISES

Мікро, малі й середні підприємства (ММСП) відіграють центральну роль у розвитку національної економіки, часто порівнюючись за своєю значущістю з кровоносною системою людини. Незважаючи на їхній вагомий внесок у формування ВВП і підтримку рівня зайнятості, ММСП доволі часто стикаються з дефіцитом фінансових ресурсів, змушуючи їх шукати альтернативні джерела фінансування. За останні роки дедалі більшої уваги набуває фінансування ланцюга постачання (Supply Chain Finance, SCF), яке розглядається як перспективний інструмент для підвищення ліквідності та розширення можливостей доступу підприємств до фінансових послуг. SCF використовує кредитоспроможність великих покупців, щоб постачальники швидше отримували кошти й уникали затримок платежів. Методологія охоплює аналіз принципів і практик SCF у трикутнику «покупець–постачальник–фінансова установа». Великі компанії підвищують ліквідність і зміцнюють відносини з постачальниками. Цифрові платформи пришвидшують підтвердження інвойсів і платежів, підвищуючи прозорість. Завдяки цьому SCF сприяє стабільності бізнесу та стимулює розвиток усіх учасників ланцюга поставок.

**Ключові слова:** фінансування ланцюга постачання (Supply Chain Finance), мікро, малі та середні підприємства (ММСП), кредитний рейтинг, факторинг, обігові кошти, електронне виставлення рахунків (e-invoicing), банківські установи, ризик ліквідності, бізнес-процеси, цифрові платформи, комісія, кредитна історія

*This article explores how supply chain financing (SCF) addresses the persistent funding challenges faced by micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs). Due to limited credit histories and conventional lending barriers, these firms often suffer from delayed payments that strain liquidity. By leveraging the stronger credit profiles of large buyers, SCF provides timely invoice settlement, enabling smaller suppliers to secure essential working capital. Methodologically, the analysis emphasizes the triangular framework uniting buyers, suppliers, and financial intermediaries. Robust IT systems, precise invoicing, and clear communication play critical roles in SCF adoption. Findings reveal that early invoice payment reduces liquidity risks for MSMEs while allowing buyers to enhance their own cash flow management and preserve productive relationships with suppliers. Financial institutions also gain from lower default rates, as they base lending decisions on the buyer's creditworthiness rather than the supplier's. Overall, SCF fosters trust and collaboration throughout the supply chain, minimizing transaction costs and reinforcing long-term partnerships. Digital platforms further streamline processes by accelerating invoice confirmation and payment requests, reducing the likelihood of errors or disputes. In practical terms, SCF enables MSMEs to unlock working capital, regulate cash flow, and establish more resilient connections with larger partners. Buyers benefit from flexible payment schedules, and banks earn revenue through service fees or interest at manageable risk levels. Ultimately, this study underscores SCF's transformative potential in bolstering the financial stability of MSMEs. By aligning the interests of diverse stakeholders, SCF cultivates a mutually beneficial environment that promotes sustainable growth, competitive advantage, and overall supply chain efficiency. As SCF becomes more accessible through user-friendly online tools and electronic documentation, even smaller entities can incorporate it into daily operations, fostering greater inclusivity across markets.*

**Key words:** Supply Chain Finance (SCF), micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs), credit rating, factoring, working capital, electronic invoicing (e-invoicing), banking institutions, liquidity risk, business processes, digital platforms, commission, credit history.

УДК 336.051

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-65>

**Кошелєв І.О.<sup>1</sup>**

аспірант кафедри фінансів,  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка

**Kosheliev Illia**

Taras Shevchenko National University  
of Kyiv

**Постановка проблеми.** Для значної частини ММСП характерною є проблема отримання доступного фінансування через жорсткі вимоги до забезпечення, високі відсоткові ставки та складні процедури погодження банківських позик. Водночас недостатній рівень фінансової грамотності серед підприємців, а також відсутність гарантій у формі застави або кредитної історії часто унеможливають отримання коштів на прийнятних умовах. Сукупний вплив глобальних криз та посилення конкуренції на ринках змушують ММСП функціонувати в умовах дефіциту капіталу, що обмежує їхні можливості для системного розширення та підвищення конкурентоспроможності.

У цій ситуації SCF стає дієвим механізмом, спрямованим на ліквідацію структурних перешкод

у доступі до фінансових ресурсів. Суть SCF полягає в тому, що ММСП-постачальники отримують дострокову оплату за свої товари чи послуги, використовуючи кредитний рейтинг великих підприємств-покупців. Такий підхід дає змогу отримати цільове фінансування угод, уникнути касових розривів і пом'якшує дефіцит обігових коштів, з якими стикаються ММСП у процесі господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження у сфері фінансування ланцюгів постачання перебувають на етапі розвитку, і більшість наявної літератури з цієї теми стосується функціонального рівня. Дослідження з фінансування ланцюгів постачання поділяються на теоретичні та бізнес-орієнтовані публікації.

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7636-2944>

Попри зростаючу кількість досліджень у цій сфері, вже проведено чимало робіт, які продемонстрували значні переваги SCF. Aberdeen Group визначає фінансування ланцюгів постачання (SCF) як «поєднання торгового фінансування, що надається фінансовою установою, стороннім постачальником або самою корпорацією, і технологічної платформи, яка об'єднує торгових партнерів і фінансові установи електронним способом та забезпечує фінансові тригери на основі певних подій у ланцюгу постачання» [1]. SCF не тільки зосереджується на оптимізації міжкорпоративного фінансування, але й інтегрує фінансові процеси із клієнтами, постачальниками послуг та партнерами, що зрештою сприяє збільшенню цінності для всіх учасників [2].

Бізнеси зазвичай неправильно оцінюють свою здатність подовжувати терміни оплати рахунків постачальникам. Вони мають зосередитися на можливостях фінансування, які можуть підвищити вартість компанії, тоді як більшість мікро, малих і середніх підприємств (ММСП) не знають, як оптимізувати власний оборотний капітал. SCF дозволяє ММСП оптимізувати свій оборотний капітал як з внутрішньої, так і з зовнішньої точки зору. Значна кількість досліджень стосується вивчення SCF як альтернативного інструменту фінансування для ММСП та його здатності допомагати їм досягати цілей шляхом оптимізації оборотного капіталу.

Гільєн та інші провели дослідження з короткострокового управління ланцюгом постачання і дійшли висновку, що загальний дохід підприємств може бути збільшений, а операційна діяльність і фінансування – поліпшені завдяки ефективному управлінню ланцюгом постачання [3]. Бергер А.Н. і Уделл Г.Ф. запропонували нові концепції та підходи до фінансування ММСП, зокрема впровадження ідеї фінансування ланцюгів постачання [4].

Леннарт і Ларс показали, що в ММСП існує сильний зв'язок між зрілістю ланцюгів постачання та їхньою продуктивністю, а також між зрілістю ланцюгів постачання та фінансовими результатами. Вони також зазначили, що ММСП можуть покращити свої показники та досягти позитивного впливу як на продуктивність ланцюгів постачання, так і на фінансові результати, якщо використовуватимуть індикатори зрілості у ключових процесах ланцюгів постачання [7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на зростаючу увагу до фінансування ланцюга постачання (SCF), залишаються невирішеними кілька важливих аспектів: по-перше, відсутність уніфікованих підходів до оцінювання ефективності впровадження SCF ускладнює порівняння результатів різних досліджень і практик; по-друге, нез'ясованою залишається роль державної підтримки та

можливих регуляторних стимулів, які б могли прискорити поширення SCF серед малих і середніх підприємств; по-третє, обмежена стандартизація цифрових платформ для взаємодії покупців, постачальників і фінансових установ часто потребує суттєвих індивідуальних доопрацювань; по-четверте, недостатня поінформованість ММСП про переваги й практичні аспекти SCF гальмує перехід на сучасні фінансові інструменти; по-п'яте, брак повномасштабних досліджень впливу SCF на довгострокову фінансову стійкість ММСП в умовах нестабільних економічних середовищ ускладнює формування стратегічних рекомендацій. Вирішення цих питань дасть змогу розвивати інтегровані та масштабовані моделі SCF, що врешті підвищать ефективність та доступність цього механізму для широкого кола мікро-, малих і середніх підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідити ефективність та перспективи впровадження фінансування ланцюга постачання (SCF) як сучасного інструменту розв'язання проблем ліквідності та обмеженого доступу до капіталу для мікро-, малих і середніх підприємств, виявити ключові чинники успіху у взаємодії між постачальниками, покупцями та фінансовими установами, а також сформулювати практичні рекомендації щодо посилення конкурентоспроможності та фінансової стійкості цих суб'єктів господарювання в умовах динамічного ринкового середовища

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мікро, малі та середні підприємства (ММСП) мають доступ до широкого спектра джерел фінансування, включно з фінансовою підтримкою від друзів і родини, торговим кредитом, факторингом, дисконтуванням рахунків, лізингом, банківськими позиками, краудфандингом та іншими інструментами. Втім, у більшості випадків вони все ще стикаються з численними труднощами під час отримання коштів, адже багато з цих інструментів вимагають або вагомих гарантій, або бездоганної кредитної історії. Брак належного доступу до традиційних фінансових послуг часто призводить до затримок платежів, касових розривів і, зрештою, обмежує потенціал розвитку ММСП. У відповідь на ці виклики набуває популярності Supply Chain Financing (SCF) – інноваційний підхід, що дає змогу мінімізувати фінансовий тиск на ММСП і посилити їхню ліквідність.

SCF передбачає тісну співпрацю між покупцем, постачальником і фінансовою установою. Замість того щоб постачальник покладався виключно на власну кредитоспроможність, у межах SCF використовується вища платоспроможність великого покупця. Це значно знижує ризики для фінансових посередників (банків чи факторингових компаній), а також прискорює отримання коштів для ММСП-постачальників. В умовах, коли дрібним

підприємствам зазвичай доводиться чекати кілька місяців на оплату інвойсів, SCF допомагає уникнути касових розривів, планувати обіг коштів та вчасно сплачувати за власними зобов'язаннями. Завдяки цьому підприємство може розвиватися стійкіше: інвестувати в модернізацію, нарощувати оборот, збільшувати асортимент товарів і послуг.

Особливу цінність SCF має в ситуаціях, коли великий і фінансово стабільний покупець взаємодіє з багатьма дрібними постачальниками, які, у свою чергу, зазнають ризиків через значні затримки платежів. Часто це спостерігається в галузях, де ланцюги постачання є розгалуженими та багаторівневими (наприклад, ритейл, FMCG-сектор або автомобільна промисловість). Для ММСП тривале очікування оплати без доступу до додаткових кредитних ліній може бути критичним чинником, що гальмує виробництво, перешкоджає вчасній закупівлі сировини та спричиняє перебої з виконанням замовлень. SCF у цьому разі виступає «фінансовим буфером», який стабілізує потоки коштів та знижує ймовірність банкрутства або зупинки діяльності [6].

На відміну від факторингу чи дисконтування рахунків, де взаємодія часто обмежується відносинами «постачальник – банк», у SCF формується тристороння схема. Саме співпраця покупця, постачальника та фінансового посередника створює додаткову вартість у всьому ланцюгу. Покупець може довше утримувати свої кошти, зберігаючи ліквідність, тоді як постачальник отримує платіж набагато швидше, мінімізуючи власні ризики. Важливим інструментом успішного функціонування SCF є інтегровані IT-платформи, що автоматизують процес обробки рахунків і підтвердження транзакцій. Вони дають змогу в реальному часі відстежувати статус інвойса, аналізувати ризики та вчасно ухвалювати рішення щодо дострокових виплат.

Процес SCF можна описати так: спочатку постачальник відвантажує товар або надає послугу й виставляє рахунок. Покупець підтверджує отримані товари/послуги, після чого постачальник має право звернутися до банку покупця з пропозицією викупити цей рахунок раніше терміну оплати за певну дисконту. Вартість такої операції, як правило, нижча за традиційні відсотки, бо фінансова установа керується високим кредитним рейтингом покупця, а не постачальника. Якщо ж покупцеві знадобиться відтермінування платежу, він може скористатися цією опцією, сплативши додаткові відсотки, але водночас зберігає більшу частину обігових коштів у розпорядженні довше. Таким чином, задоволеними лишаються всі сторони: постачальник отримує гроші швидко, покупець – гнучкість в оплаті, а банк – стабільний прибуток із відносно низькими ризиками.

Фінансування ланцюга постачання особливо привабливе для великих гравців ринку, які купують продукцію або послуги у десятків чи навіть сотень менших компаній. Відтермінування оплати тут є звичайною практикою, але саме воно стає джерелом нестабільності для дрібних постачальників. Запроваджуючи SCF, великі покупці підвищують довіру й лояльність зі сторони постачальників: останні мають більше ресурсів для забезпечення стабільних поставок, створення нових продуктів чи масштабування діяльності. Це, у свою чергу, дозволяє великим компаніям отримувати безперебійну поставку необхідних матеріалів та ефективніше планувати виробничі процеси.

З точки зору управління оборотним капіталом, покупці й постачальники традиційно мають протилежні інтереси. Покупцям важливо зменшувати швидкість відтоку коштів, а постачальникам – якомога раніше отримувати оплату. Така «природна» суперечність часто призводить до напруження в ланцюгу постачання. SCF пропонує розв'язання конфлікту шляхом залучення фінансових установ, які спираються на репутацію та платоспроможність покупця. Це перетворює потенційно конфліктну ситуацію на партнерську, адже обидві сторони отримують користь: постачальники не побоюються затримок платежів, а покупці мають більше варіантів маневру у розпорядженні своїми коштами.

У багатьох секторах економіки покупці мають домінуючу позицію, а постачальники, особливо якщо це ММСП або стартапи, змушені пристосовуватися до складних умов оплати й тривалих платіжних термінів. Частина дрібних підприємств може проактивно шукати альтернативне фінансування чи будувати стратегії управління ризиками. Проте інші уникають роботи з великими компаніями через загрозу втратити ліквідність або зайти у борги. Це позбавляє ринок цікавих інноваційних продуктів, а саме ММСП – перспектив динамічного розвитку. SCF надає шанс змінити таку ситуацію: завдяки інтегрованим програмам фінансування створюється стає партнерство, де і невеликі, і великі гравці ланцюга мають рівнішу договірну позицію.

У порівнянні з традиційними методами фінансування, як-от факторинг або дисконтування рахунків-фактур, SCF перебуває на більш ранній стадії впровадження в багатьох країнах. Проте саме він має перевагу у вигляді стимулювання взаємовигідної співпраці між покупцями та постачальниками. Завдяки SCF кошти «слідують за створенням вартості» в ланцюгу постачання: коли постачальник виконав свій обсяг робіт і довів це інвойсом, він може майже відразу отримати оплату від банку. Покупець же оплачує банк тоді, коли це буде зручно в межах заздалегідь узгоджених строків. Цей механізм особливо ефективний у галузях

зі складною логістикою та великою кількістю етапів виробничого процесу.

Завдяки SCF можна вивільнити обіговий капітал, підтримуючи вищий рівень ліквідності одночасно і для покупця, і для постачальника. Покупці не змушені шукати додаткове фінансування для швидких розрахунків із постачальниками, а останні не ризикують затримками в отриманні коштів. Ба більше, це сприяє формуванню на ринку прозорих та передбачуваних правил гри, оскільки основні умови (ставки, обсяги фінансування, терміни оплати тощо) чітко регламентовані угодами. Для фінансової установи (банку чи факторингової компанії) вирашає у гарантованому доході від обслуговування таких операцій, а низькі ризики прострочених платежів забезпечуються високим кредитним рейтингом покупця.

Приклад: якщо невеликий виробник поставляє товар на 100 тис. грн і повинен чекати 30 днів на оплату, він може отримати 95% суми одразу від банку, позбувшись ризику касового розриву. Банк у свою чергу отримує решту 5 тис. грн після того, як покупець виконає платіж у повному обсязі, що робить угоду взаємовигідною для всіх учасників. Завдяки високій надійності покупця банк має мінімальний ризик прострочення чи неплатоспроможності.

Для ММСП переваги очевидні: вони отримують доступ до коштів відразу після відвантаження товару чи надання послуги, уникаючи відчутних коливань у грошових потоках. Великі покупці можуть упевненіше планувати бюджети, знаючи, що їхні постачальники не потерпають від браку ліквідності й продовжуватимуть надавати якісний продукт або послугу. Для банків і факторингових компаній SCF слугує джерелом стабільного прибутку за рахунок комісій і відсотків, при цьому ризики невиконання зобов'язань мінімізуються за рахунок залучення фінансово міцного покупця.

З перспективи подальшого розвитку SCF для ММСП особливу роль відіграє поява електронного документообігу та онлайн-платформ. Ці технології роблять процес набагато прозорішим і швидшим, оскільки усувають зайві паперові процедури та прискорюють процес узгодження. Невеликі компанії, які раніше не могли впровадити складні CRM-чи ERP-системи, нині мають доступ до хмарних рішень, що дає змогу легко інтегруватися в платформи SCF і оперативно підтверджувати операції. Крім того, розвиток фінтех-сектору спрощує процес перевірки кредитних рейтингів і відстеження всієї історії співпраці, що знижує операційні витрати для банків [7].

Важливим стимулом також виступає інституційна підтримка. У деяких країнах урядові ініціативи або державні банки розвитку пропонують пільгові умови для впровадження SCF, заохочуючи комерційні банки інвестувати в системи, що

спростять доступ до такого фінансування. Це створює позитивний ефект масштабування: що більше підприємств долучається, то привабливішими стають умови, а загальна вартість впровадження технологічних рішень знижується. Як наслідок, для ММСП з'являються нові можливості швидкого зростання та зміцнення конкурентних позицій [8].

Водночас залишаються питання щодо визначення ефективності різних моделей SCF. Відсутність уніфікованих стандартів і складність порівняння результатів у різних країнах чи галузях ускладнюють узагальнення найкращих практик. Проте з поширенням інструментів електронного моніторингу й аналітики можна очікувати, що порівняльний аналіз стане простішим. Це, своєю чергою, сприятиме розробці гармонізованих підходів, які допоможуть ММСП і великим компаніям спільно визначати найефективніші фінансові рішення.

Отже, SCF закриває «розриви» у взаєминах між покупцями та постачальниками, надаючи їм дієві інструменти для управління оборотним капіталом. Він водночас допомагає забезпечувати безперебійний потік ресурсів і стимулює технологічні інновації у фінансовому секторі. Хоча цей підхід іще перебуває на стадії активного розвитку, його вплив на ринкову стабільність уже помітний, а потенціал для подальшого зростання – надзвичайно великий. Для ММСП це реальний шанс зміцнити позиції, отримувати прибуток регулярніше та мінімізувати ризик несприятливих коливань ліквідності. Для великих покупців – спосіб оптимізувати власний касовий потік, упевнено планувати витрати та формувати довготривалі партнерства з надійними постачальниками. І, нарешті, для банків і факторингових установ – стабільний бізнес-напрямок із помірними ризиками та перспективою розширення клієнтської бази.

**Висновок.** Фінансування ланцюга постачання (SCF) є ефективним інструментом для подолання проблем ліквідності та забезпечення доступу ММСП до фінансових ресурсів. SCF сприяє співпраці між постачальниками, покупцями та фінансовими установами, використовуючи кредитоспроможність покупців для поліпшення оборотного капіталу постачальників. Такий підхід не лише дозволяє постачальникам швидше отримувати кошти за рахунками, але й забезпечує покупцям гнучкість у керуванні ліквідністю, а банкам – стабільний дохід за мінімального ризику.

Сучасні технології, такі як електронний документообіг і онлайн-платформи, значно спрощують впровадження SCF, роблячи його доступним навіть для найменших підприємств. Водночас важливу роль відіграють великі корпорації, які виступають гарантом стабільності в ланцюгу постачання, а також державні програми, які стимулюють розвиток SCF.



Проте для подальшого масштабування цього механізму необхідно вдосконалити підходи до оцінки його ефективності, що дозволить ідентифікувати найкращі практики та полегшити інтеграцію SCF у глобальні ланцюги постачання. Таким чином, SCF відкриває нові можливості для ММСП, зміцнюючи їхню фінансову стійкість та конкурентоспроможність.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Aberdeen Group. Optimizing working capital: A cross-functional perspective. Massachusetts: Aberdeen Group, 2007.
2. Pfohl H. C., Gomm, M. (2009). Supply chain finance: Optimizing financial flows in supply chains. *Logistics Research*. 2009. Vol. 1, № 3–4. P. 149–161.
3. Guillen, G., Badell, M., & Puigjaner, L. A comprehensive framework for short-term supply chain management integrating production and corporate financial planning. *International Journal of Production*. 2007. Vol. 106(1). P. 288–306.
4. Berger A.N., Udell G.F. A more complete conceptual framework for SME finance. *Journal of Banking & Finance*. 2006. Vol.30. № 11. P. 2945–2966.
5. Söderberg L., Bengtsson, L. (2010). Supply chain management maturity and performance in SMEs. *Operations Management Research*. 2010. Vol. 3. P. 90–97.
6. Association of Corporate Treasurers. Supply Chain Finance: "1.0 Executive Summary". Липень 2010. P. 3–4. URL: <https://www.treasurers.org/system/files/scfreportjul2010.pdf> (дата звернення: 06.12.2024).
7. Chapman T. New Era of Efficiency in Supply Chain Finance – Demica. *Supply Chain Digital*. URL: <https://supplychainedigital.com/operations/demica-supply-chain-finance-forecast> (дата звернення: 05.07.2024).
8. International Finance Corporation – Financial Institutions Group. Supply Chain Finance Knowledge Guide. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/scf-knowledge-guide-final.pdf>.