

УДК 005.336.4:336.77:004.738.5
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-99-106

Дата надходження: 26.05.2025
Дата прийняття до друку: 30.07.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ ФІНАНСУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Дмитро Ніколаєв¹, Світлана Цевух²

¹Старший викладач кафедри міжнародного бізнесу, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: DmitroNG@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6374-6673>

²К. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: LanaTS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5940-0365>

MODERN UNDERSTANDING OF SUPPLY CHAIN FINANCE

Dmytro Nikolaiev¹, Svitlana Tsevukh²

¹Senior Lecturer, Department of International Business, University of Economics and Law “KROK”, Kyiv, Ukraine, e-mail: DmitroNG@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6374-6673>

²PhD in Economics, Associate Professor, Department of International Business, University of Economics and Law “KROK”, Kyiv, Ukraine, e-mail: LanaTS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5940-0365>

Анотація. У XXI столітті фінансування ланцюгів постачання (supply chain finance, SCF) трансформувалося з набору транзакційних фінансових інструментів у комплексну стратегічну екосистему, що інтегрує управління ліквідністю, цифрові технології, принципи сталого розвитку та сучасні підходи до ризик-менеджменту. Стаття присвячена аналізу еволюції концепції SCF — від класичних фінансових практик, таких як факторинг, до інтелектуальних цифрових платформ, що використовують алгоритми штучного інтелекту та враховують ESG-критерії. У роботі висвітлено здатність SCF забезпечувати гнучкість фінансових потоків, зміцнювати фінансову стійкість та підвищувати конкурентоспроможність компаній у глобальних ланцюгах постачання в умовах зростаючої економічної волатильності, інфляційного тиску, перебоїв у логістиці та геополітичної напруги. Систематизовано основні інструменти SCF: зворотний факторинг, динамічне дисконтування, фінансування запасів, передвідвантажувальне фінансування, а також охарактеризовано функціонування цифрових екосистем, які підтримують ці механізми. Окрему увагу приділено впровадженню принципів екологічної та соціальної відповідальності, зокрема ESG-факторів, у процес реалізації програм SCF. У статті розкривається роль таких цифрових платформ, як Taulia, Kyriba, Tradeshift, C2FO та ін., у підвищенні прозорості та швидкості фінансування в ланцюгах постачання. Показано, як інтеграція ESG-індикаторів у SCF-програми впливає на умови фінансування постачальників, особливо представників малого та середнього бізнесу. Зазначено важливість урядової підтримки SCF у регіонах, що розвиваються, зокрема проаналізовано досвід Індії (платформа TReDS). Наукова новизна роботи полягає у розробці багатовимірної аналітичної рамки для інтерпретації SCF як системного елементу сучасної фінансової інфраструктури. Методологічну основу дослідження становить поєднання системного та логіко-аналітичного підходів, структурного аналізу, компаративної оцінки міжнародних кейсів і узагальнення профільних наукових та аналітичних джерел. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування при цифровізації фінансових процесів компаній, формуванні політик сталого розвитку та управлінні ланцюгами постачання з урахуванням новітніх викликів. Дослідження становить інтерес для фахівців з корпоративних фінансів, менеджменту постачання, цифрової трансформації, сталого розвитку, а також для науковців, які вивчають взаємозв'язок фінансів і стратегічного управління в умовах глобальної невизначеності.

Ключові слова: фінансування ланцюга постачання; SCF; зворотний факторинг; цифрова екосистема; ESG; сталість; МСП; управління ризиками; ліквідність; стратегічні фінанси.

Формул: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 1; **бібл.:** 21

Abstract. In the 21st century, supply chain finance (SCF) has transformed from a set of transactional financial instruments into a comprehensive strategic ecosystem that integrates liquidity management, digital technologies, sustainability principles, and modern risk management approaches. This article analyzes the evolution of the SCF concept—from traditional financial practices such as factoring to intelligent digital platforms that leverage artificial intelligence algorithms and incorporate ESG criteria. The study highlights SCF's capacity to ensure the flexibility of financial flows, strengthen financial resilience, and enhance the competitiveness of companies within global supply chains under increasing economic volatility, inflationary pressure, logistical disruptions, and geopolitical tensions. The core

SCF instruments are systematized, including reverse factoring, dynamic discounting, inventory financing, and pre-shipment financing, with a detailed characterization of the digital ecosystems that support these mechanisms. Particular attention is paid to the integration of environmental and social responsibility principles, especially ESG factors, into the implementation of SCF programs. The paper examines the role of digital platforms such as Taulia, Kyriba, Tradeshift, and C2FO in improving transparency and the speed of financing across supply chains. It is shown how the inclusion of ESG indicators in SCF initiatives influences financing conditions for suppliers, particularly for small and medium-sized enterprises. The importance of government support for SCF in developing regions is emphasized, with the example of India's TReDS platform analyzed in detail. The scientific novelty of the study lies in the development of a multidimensional analytical framework for interpreting SCF as a systemic component of modern financial infrastructure. The methodological basis combines a systems approach and logical-analytical reasoning with structural analysis, comparative evaluation of international case studies, and synthesis of relevant academic and industry sources. The practical value of the findings lies in their applicability to the digitalization of corporate financial processes, the formulation of sustainability strategies, and the management of supply chains in light of emerging global challenges. The research is of interest to specialists in corporate finance, supply chain management, digital transformation, sustainable development, as well as scholars studying the interplay between finance and strategic management in times of global uncertainty.

Keywords: supply chain finance (SCF); financial resilience; reverse factoring; digital ecosystems; ESG; sustainability; SMEs; risk management; liquidity; strategic finance.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tab.:** 1; **bibl.:** 21

Постановка проблеми. У XXI столітті ефективність і стійкість ланцюгів постачання (supply chains) стали одним із найважливіших факторів, що визначають конкурентоспроможність компаній та економік загалом. Проблеми, викликані глобальними шоками — пандемією COVID-19, збройними конфліктами, геополітичною напругою, інфляцією, зростанням тарифних обмежень — суттєво дестабілізували міжнародну торгівлю та підкреслили вразливість глобальних ланцюгів постачання. У цих умовах фінансування ланцюгів постачання (supply chain finance, SCF) набуває нового стратегічного значення як засіб підвищення гнучкості, ліквідності та стійкості бізнесу.

Ланцюг постачання — це не просто логістичний маршрут від виробника до споживача, а складна система взаємозалежних суб'єктів, інформаційних потоків, договірних зобов'язань та фінансових операцій. Традиційно ланцюги будувалися з орієнтацією на мінімізацію витрат. Проте сучасні виклики диктують необхідність зміни парадигми — від «lean» до «resilient». Здатність швидко адаптуватися до змін, забезпечувати безперебійність поставок і підтримувати партнерські відносини навіть у кризових умовах вимагає нових підходів до фінансування бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова література останнього десятиліття засвідчує зростаючий інтерес

до SCF як багатофункціонального фінансового інструменту. Роботи таких авторів як Hofmann E. (2005, 2010), Lamoureux J.-F. (2011), Wuttke D. (2013, 2016) розкривають механізми SCF і його вплив на оборотний капітал, ризик-менеджмент та відносини з постачальниками. У доповідях міжнародних організацій — World Trade Board, ICC, BCR Publishing — аналізується цифрова трансформація SCF, роль платформ і перспективи ESG-фінансування. Водночас більшість досліджень фокусуються на окремих аспектах SCF або мають регіональний характер, залишаючи поза увагою його інтегровану роль у забезпеченні стійкості ланцюгів постачання. Таким чином, існує потреба у всеосяжному аналізі SCF як стратегічної системи управління, що охоплює інструменти, цифрову інфраструктуру, регіональні практики та еволюційні тренди.

Формулювання цілей статті. У цій статті ми розглянемо концепцію SCF, її еволюцію та сучасне трактування; основні інструменти SCF, включно з факторингом, зворотним факторингом, динамічним дисконтуванням; роль цифровізації у розвитку SCF; приклади впровадження SCF у міжнародній практиці; виклики та можливості, пов'язані з регулюванням, ризик-менеджментом, екологічними критеріями; перспективи розвитку SCF як

інструменту стратегічного управління стійкістю ланцюгів постачання.

Ця робота покликана інтегрувати існуючі підходи та емпіричні приклади з метою формування цілісного уявлення про сучасну роль фінансування у глобальній інфраструктурі постачання.

Методичну основу статті складають методи системного підходу, логіко-аналітичного аналізу, компаративного методу, узагальнення та структурно-функціонального підходу. Системний підхід використано для комплексного розгляду фінансування ланцюгів постачання як частини багаторівневої екосистеми глобальної економіки. Логіко-аналітичний метод застосовано для розкриття еволюції концепції SCF, її взаємозв'язків із цифровізацією, управлінням ризиками та ESG-факторами. Компаративний метод використано для порівняння інструментів SCF та аналізу практичного досвіду компаній у різних країнах. Метод узагальнення забезпечив формування висновків щодо сучасних тенденцій і перспектив SCF. Структурно-функціональний підхід застосовано для класифікації інструментів SCF та виявлення їхньої ролі в управлінні ліквідністю в ланцюгах постачання. Елементи наочної візуалізації (табличний метод) використано для представлення порівняльної характеристики фінансових інструментів SCF.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття фінансування ланцюгів постачання (supply chain finance, SCF) виникло на перетині фінансів, логістики та стратегічного управління. У науковій літературі воно визначається як «сукупність інструментів, що оптимізують управління грошовими потоками в межах ланцюга постачання, шляхом координації між покупцями, постачальниками та фінансовими посередниками» (Gelsomino et al., 2016). Згідно з концепцією Hofmann & Kotzab (2010), SCF ґрунтується на інформаційній прозорості та взаємній довірі як ключових передумових зниження фінансових витрат у ланцюгу. Пізніші дослідження (Wuttke et al., 2013) показали,

що SCF сприяє переходу від транзакційної до партнерської логіки взаємодії в B2B-сегменті.

Окрему увагу в літературі приділено впливу SCF на доступ малих та середніх підприємств (МСП) до фінансування. За даними Міжнародної фінансової корпорації (IFC), малий бізнес стикається з глобальним фінансовим дефіцитом обсягом понад 5,7 трлн доларів США (IFC, 2024), і саме SCF здатен частково вирівнювати цю диспропорцію. У цьому контексті SCF діє як механізм зниження інформаційної асиметрії, оскільки фінансування надається не на основі кредитоспроможності постачальника, а з урахуванням кредитного рейтингу покупця (так званої якірної компанії).

Крім цього, важливим аспектом є здатність SCF скорочувати транзакційні витрати. За висновками дослідження PwC (2020), автоматизація процесів погодження інвойсів, цифровий документообіг і використання API дозволяють компаніям скоротити витрати на контрагування та фінансовий супровід поставок до 30%.

До SCF традиційна логіка ланцюгів постачання була зосереджена переважно на фізичному русі товарів — транспортуванні, зберіганні, обробці замовлень — тоді як фінансові процеси існували окремо та часто супроводжувалися розірваністю: оплата постачальнику затримувалась, а кредитування розглядалось як зовнішній, відокремлений інструмент. Такий підхід базувався на статичному уявленні про постачальника і покупця як дві ізольовані сторони, що здійснюють взаєморозрахунки в межах заздалегідь визначених умов. Унаслідок цього найбільш вразливі учасники — малі та середні підприємства, які часто виступають ключовими постачальниками ресурсів, комплектуючих або готової продукції, — стикалися з надмірним борговим навантаженням та нестачею обігових коштів. В умовах глобальної нестабільності та глибокої міжгалузевої інтеграції така модель виявилася надто крихкою: відсутність гнучкості у фінансуванні призводила до каскадних збоїв, коли затримка платежів на

одному етапі спричиняла фінансовий колапс у нижчих ланках постачання, особливо серед МСП з обмеженим доступом до класичних кредитних ресурсів. На цьому тлі виникла потреба в переосмисленні фінансування не як допоміжного, а як системного елементу ланцюга, елементу управління ліквідністю всієї екосистеми постачання.

Сучасне фінансування ланцюга постачання базується на принципах координації, прозорості, цифровізації та взаємної довіри. Воно включає фінансові інструменти, які дозволяють оптимізувати оборотний капітал, підтримувати платоспроможність постачальників, знижувати сукупні витрати в ланцюзі та будувати довготривалі відносини між його учасниками. Особливістю є акцент на “якірну компанію” — великого покупця, чий кредитний рейтинг дозволяє залучати фінансування для менш ліквідних постачальників. Це змінює всю парадигму: покупець стає не лише споживачем продукції, а й гарантом фінансової стабільності своїх постачальників.

Історично першим інструментом SCF вважається класичний факторинг, при якому фінансова установа викупує дебіторську заборгованість постачальника та бере на себе ризик неплатежу. Така

модель залишається актуальною, але має обмеження — зокрема, залежність від кредитного профілю самого постачальника, що ускладнює доступ до фінансування для МСП (Klapper, 2006).

Більш сучасним і гнучким інструментом став зворотний факторинг (reverse factoring), що передбачає ініціацію фінансування з боку покупця. Високий рейтинг покупця дозволяє залучати фінансування на вигідніших умовах для постачальників.

Ще одним інструментом є динамічне дисконтування (dynamic discounting), коли покупець з надлишковою ліквідністю пропонує дострокову оплату рахунку зі знижкою, розмір якої залежить від дати платежу.

До інструментів SCF також належать inventory finance (фінансування запасів) та pre-shipment finance (фінансування до відвантаження). Обидва підходи підтримують безперервність виробництва та постачання, особливо в секторах із довгими виробничими циклами, як-от автомобільна та електронна промисловість.

У таблиці 1 подано узагальнену характеристику цих інструментів.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика інструментів SCF

Інструмент	Хто ініціює	Етап фінансування	Основна перевага
Факторинг	Постачальник	Після виставлення рахунку	Швидка ліквідність
Зворотний факторинг	Покупець	Після підтвердження рахунку	Нижча вартість фінансування для МСП
Динамічне дисконтування	Покупець	До дати платежу	Гнучкість та взаємовигідність
Фінансування запасів	Постачальник	До або після постачання	Фінансова підтримка товарних запасів
Передвідвантажувальне	Постачальник	До виробництва	Підтримка виробничих циклів та експортних контрактів

Джерело: складено авторами самостійно

Однією з ключових рушійних сил еволюції SCF у XXI столітті стала цифрова трансформація. Перехід від паперового до

автоматизованого документообігу, впровадження API-рішень і хмарних платформ дозволили значно скоротити час

погодження інвойсів, мінімізувати людський фактор та підвищити ефективність управління фінансовими потоками. За даними Deloitte (2022), компанії, що впровадили цифрові SCF-платформи, зафіксували підвищення операційної ефективності та зменшення циклу обороту коштів.

Серед найбільш відомих технологічних рішень у сфері SCF — платформи Taulia, PrimeRevenue, C2FO, Demica, Kyriba та Tradeshift. Ці платформи забезпечують централізовану обробку інвойсів, автоматичне погодження умов, запуск фінансування в режимі реального часу та інтеграцію з ERP-системами (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics). Згідно зі звітом BCR Publishing (2023), понад 70% світових угод SCF у 2022 році було реалізовано через такі цифрові рішення.

Алгоритми машинного навчання та штучного інтелекту дедалі активніше використовуються в межах платформ SCF. Вони дозволяють прогнозувати ймовірність дефолту постачальників, адаптувати дисконтні ставки залежно від макроекономічної ситуації та надавати рекомендації щодо перегляду фінансових умов співпраці. Аналітика в реальному часі, заснована на великому обсязі транзакційних даних, трансформує SCF на стратегічний інструмент управління ризиками (McKinsey & Company, 2024).

Ще одним важливим вектором розвитку SCF є інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG). Впровадження програм Green SCF дозволяє компаніям мотивувати своїх постачальників до зменшення вуглецевого сліду та покращення соціальної відповідальності. Наприклад, у межах ініціативи HSBC Sustainable Supply Chain Finance Program ESG-рейтинг постачальника на пряму впливає на розмір дисконтування інвойсу (Levi Strauss & Co., 2022). Unilever та Walmart також впровадили подібні програми для стимулювання сталих практик серед своїх постачальників.

У звіті International Chamber of Commerce (ICC, 2021) наголошується, що

ESG-фокус у SCF сприяє трансформації не лише фінансових моделей, а й етики ведення бізнесу в межах глобальних ланцюгів. Це посилює стратегічну роль SCF як інструменту впливу на поведінку контрагентів та формування довгострокових партнерств.

Разом з тим, поширення SCF супроводжується низкою викликів. Одним із головних бар'єрів є регуляторна фрагментованість. За даними Європейського наглядового органу (EBA, European Banking Authority), відсутність єдиного підходу до класифікації SCF-угод у бухгалтерському обліку створює ризики для їх прозорості та ускладнює стандартизацію звітності (EBA, 2022).

Ще одна проблема — технічна інтеграція між платформами SCF і внутрішніми ERP-системами компаній. Недостатня взаємодія уповільнює обробку інвойсів і знижує потенційну ефективність автоматизації. Крім того, цифрові ризики — від кіберзагроз до збоїв в алгоритмах — вимагають формування нових підходів до безпеки та захисту даних (World Economic Forum, 2022).

Особливу увагу варто приділити залученню малих і середніх підприємств. За оцінками IFC (2024), лише 25% МСП у світі мають доступ до програм SCF. Основними бар'єрами залишаються брак фінансової грамотності, побоювання втрати контролю над грошовими потоками та складність підключення до цифрових платформ.

Емпіричні приклади свідчать про те, що компанії, які впровадили SCF-програми до початку кризи COVID-19, виявилися більш стійкими до фінансових і логістичних збоїв. За результатами дослідження McKinsey (2020), організації з активними SCF-інструментами зуміли скоротити касові розриви на 30–50%, підтримати ліквідність постачальників і забезпечити безперебійність поставок у пікові періоди нестабільності.

Глобальні корпорації, такі як Siemens, Apple, Unilever та Volkswagen, активно застосовують SCF як частину стратегічного управління ланцюгами постачання. Наприклад, Unilever реалізував

програму Partner to Win, яка передбачає вигідніші умови фінансування для постачальників з високими ESG-показниками (Unilever, 2025). Apple, у свою чергу, використовує SCF для підтримки локальних партнерів у країнах Південно-Східної Азії з метою зменшення геополітичних ризиків.

Поширення SCF також набуло підтримки на державному рівні. В Індії за підтримки центрального банку створено платформу TReDS (Trade Receivables Discounting System), яка дозволяє МСП отримувати фінансування на основі верифікованих інвойсів, зменшуючи час очікування платежів до кількох днів. За даними Reserve Bank of India, у 2022 році через TReDS було оброблено понад 1 млн транзакцій на загальну суму понад 11 млрд доларів США (RBI, 2023).

У Європі механізми SCF інтегруються в регіональні програми підтримки стійкості ланцюгів, особливо у сфері охорони здоров'я та продовольчої безпеки. Європейська комісія у 2023 році підтримала ініціативи з фінансування критично важливих постачальників в рамках програми EU4Health [20].

Аналітики Factors Chain International (FCI) та BCR Publishing фіксують динамічне зростання світового ринку SCF: з менш ніж 200 млрд доларів США у 2010 році до приблизно 2 трлн у 2023-му. Прогноз до 2030 року становить понад 10 трлн доларів, що свідчить про фундаментальну трансформацію фінансової архітектури ланцюгів постачання (BCR Publishing, 2024) (Factors Chain International, 2024).

Таким чином, SCF у сучасному розумінні виходить далеко за межі традиційного набору фінансових інструментів. Це стратегічна екосистема, що поєднує управління ліквідністю, цифрові технології, інструменти ризик-менеджменту та принципи сталого розвитку. Його еволюція — це не лише відповідь на зростаючу складність глобальних ланцюгів постачання, а й намагання побудувати нову архітектуру довіри в економіці, засновану на

взаємозалежності, прозорості та довгостроковій вигоді для всіх сторін. У найближчому майбутньому SCF стане не просто інструментом корпоративних фінансів, а необхідною умовою стійкості бізнесу в епоху невизначеності.

Висновок. Фінансування ланцюгів постачання у сучасному розумінні більше не є суто транзакційною функцією чи технічним елементом управління ліквідністю. Його стратегічна роль полягає у створенні цілісної фінансової інфраструктури, яка забезпечує гнучкість, передбачуваність і стійкість у глобальних ланцюгах постачання. Еволюція SCF — від традиційного факторингу до цифрових екосистем, які поєднують аналітику ризиків, автоматизацію процесів, принципи ESG та політики фінансової інклюзії — відображає глибокі трансформації в економічній поведінці бізнесу. На перший план виходить не лише ефективність обігового капіталу, а здатність компаній будувати стійкі, адаптивні й відповідальні відносини з контрагентами.

Цифрова трансформація, що дала змогу пришвидшити погодження інвойсів, автоматизувати запуск фінансування, інтегрувати скоринг у реальному часі, зробила SCF не просто сервісом, а логікою мислення в управлінні постачанням. Особливо показовим є поєднання SCF з екологічними й соціальними стандартами: Green SCF перетворює фінансування на інструмент сталого розвитку, а не лише джерело ліквідності. Малі та середні постачальники отримують доступ до фінансових ресурсів, раніше для них недосяжних, — не за рахунок посилення застав або ризикованих кредитів, а через участь у довготривалих партнерських моделях із якими компаніями.

Кризи останніх років — пандемія, війна, логістичні шоки — довели життєву необхідність SCF для забезпечення безперервності операцій та збереження стратегічної автономії бізнесу. Урядові ініціативи з упровадження SCF у критично важливі галузі демонструють його потенціал як інструменту макроекономічної стабілізації. Водночас

поширення SCF висвітлює нові виклики — фрагментованість регулювання, цифрові ризики, потребу в освітній підтримці для МСП. Їх подолання потребує багаторівневої взаємодії між державами, фінтех-сектором і великим бізнесом.

Таким чином, SCF стає не просто практикою фінансування поточних операцій, а системним підходом до побудови глобальної економіки нового покоління — більш інклюзивної, відповідальної, цифрової й антикрихкої. Її впровадження — це стратегічна інвестиція у стабільність і довіру, без яких неможливо уявити ефективне функціонування сучасного світового виробництва й торгівлі.

Література:

1. BCR Publishing. (2023). *World Supply Chain Finance Report* 2023. <https://bcrpub.com/product/world-supply-chain-finance-report-2023/>
2. BCR Publishing. (2024). *World Supply Chain Finance Report* 2024. <https://bcrpub.com/product/world-supply-chain-finance-report-2024/>
3. European Banking Authority. (2022). *Final Report on response to the nonbank lending request from the Cfa on digital finance*. https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Reports/2022/1032199/Report%20on%20response%20to%20the%20non-bank%20lending%20request%20from%20the%20Cfa%20on%20Digital%20Finance.pdf
4. European Commission. (2023). *EU4Health Programme: Supply Chain Resilience Initiatives*. https://health.ec.europa.eu/publications/2023-eu4health-work-programme_en
5. Factors Chain International. (2024). *Annual Review 2024*. <https://fci.nl/en/annual-review>
6. Gelsomino, L.M., Mangiaracina, R., Perego, A., & Tumino, A. (2016). Supply Chain Finance: A literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(4), 348–366. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-08-2014-0173>
7. Hofmann, E. (2005). Supply Chain Finance: some conceptual insights. In: Lasch, R./ Janker, C.G. (Hrsg.): *Logistik Management - Innovative Logistikkonzepte*, Wiesbaden 2005, S. 203-214. <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/63a2fdaa-9a3d-444e-92d6-3ad2b487a941/content>
8. Hofmann, E., & Kotzab, H. (2010). A supply chain-oriented approach of working capital management. *Journal of Business Logistics*, 31(2), 305–330. <https://dacemirror.sci-hub.st/journal-article/91bce4307c35f6e8f6e278d7df1411e3/hofmann2010.pdf>
9. International Chamber of Commerce. (2021). *Standards for Sustainable Trade & Sustainable Trade Finance*. <https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2021/11/10112021-ICC-Sustainable-Trade-Positioning-Paper-vWeb.pdf>
10. International Finance Corporation (IFC). (2024). *MSME Finance Factsheet*. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2024/msme-s-factsheet-ifc-financial-institutions-group.pdf>
11. Klapper, L. (2006). The role of factoring for financing small and medium enterprises. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 3111–3130. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426606001002>
12. Lamoureux, J.-F., & Evans, T. A. (2011). *Supply Chain Finance: A New Means to Support the Competitiveness and Resilience of Global Value Chains*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2179944
13. Levi Strauss & Co. (2022). *Financing Supplier Sustainability with HSBC*. <https://www.levistrauss.com/2022/10/03/financing-supplier-sustainability-with-hsbc/>
14. McKinsey & Company. (2020). *Supply-chain finance: A case of convergent evolution*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/accelerating%20winds%20of%20change%20in%20global%20payments/chapter-3-supply-chain-finance-a-case-of-convergent-evolution.pdf>
15. McKinsey & Company. (2024). *Supply chains: Still vulnerable*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-survey>
16. PwC. (2020). *Rethinking cost to drive value for your organization*. <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/rethinking-cost-drive-value-for-your-organisation-vol1.pdf>
17. Reserve Bank of India. (2023). *Annual Report 2022-2023*. <https://www.rbi.org.in/scripts/AnnualReportPublications.aspx?head=Annual%20Report>

Подальші дослідження з даної тематики можуть бути зосереджені на кількох важливих напрямках. По-перше, на аналізі впливу цифрових платформ SCF на структуру витрат та фінансову поведінку компаній у різних галузях. По-друге, на дослідженні ESG-інтеграції у SCF-програмах в контексті нових регуляторних вимог. По-третє, на порівняльному аналізі ефективності SCF-механізмів для МСП у різних регіонах світу. Окремої уваги заслуговує розробка моделей оцінки ризиків і кіберзагроз у цифровому середовищі SCF.

18. Unilever. (2025). *Partner to Win Program*. <https://www.unilever.com/suppliers/partner-to-win-programme/>
19. World Economic Forum. (2022). *The Global Risks Report 2022*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf
20. Wuttke, D., Blome, C., Heese, H.S., & Protopappa-Sieke, M. (2013). Managing the innovation adoption of supply chain finance—Empirical evidence from six European case studies. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 148–166. <http://dx.doi.org/10.1111/jbl.12016>
21. Wuttke, David A., Constantin Blome, H. Sebastian Heese, and Margarita Protopappa-Sieke. 2016. Supply chain finance: Optimal introduction and adoption decisions. *International Journal of Production Economics* 178: 72–81. <https://ideas.repec.org/a/eee/proeco/v178y2016icp72-81.html>