

**ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ В РИТЕЙЛ-БІЗНЕСІ:  
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ**

Соломіна А.В.,  
компанія «Ашан», Франція.  
Серета О.О., к.е.н., доцент,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна

**Вступ.** Сфера роздрібно́ї торгівлі зазнає глибоких трансформацій, зумовлених активною цифровізацією бізнес-процесів, посиленням конкурентного тиску, зміною поведінки споживачів, а також загальною нестабільністю глобального економічного середовища. У таких умовах фінансове управління в ритейл-бізнесі набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення фінансової стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Сучасні концепції управління фінансами відкривають нові можливості для підвищення ефективності розподілу фінансових ресурсів, оптимізації витрат та прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень. Водночас на практиці суб'єкти роздрібно́ї торгівлі стикаються з низкою викликів, серед яких варто виокремити інфляційний тиск, зниження купівельної спроможності населення, зростання вартості залученого капіталу та нестабільність ринкових умов. Особливої значущості набуває аналіз європейського досвіду, зокрема підходів, що реалізуються у країнах ЄС, таких як Франція, де фінансове управління в ритейлі демонструє високий рівень адаптивності до змін середовища. Дослідження цих підходів є важливим для розроблення ефективних фінансових стратегій українськими компаніями у сфері роздрібно́ї торгівлі.

**Основний текст.** Серед пріоритетів фінансового управління в ритейл-бізнесі, виокремлено такі [1,2]:

- 1) запровадження механізмів фінансової участі працівників у капіталі компанії, що сприяє підвищенню мотивації персоналу та формуванню культури співвласності;
- 2) ефективне управління ресурсами на всіх рівнях — від окремих торговельних точок до центрального офісу — відповідно до принципу *efficacité maximale de chaque compteur*, що передбачає досягнення максимальної ефективності на кожному етапі бізнес-процесів;
- 3) активний розвиток власних торговельних марок як інструменту посилення цінкової конкурентоспроможності та формування лояльності споживачів;
- 4) диверсифікація та географічне розширення ринків збуту, що дозволяє знижувати залежність від коливань внутрішнього попиту та підвищувати загальну стійкість бізнесу.

У контексті фінансової участі працівників у капіталі компанії у Франції поширеним інструментом є корпоративний план заощаджень *Plan d' pargne Groupe (PEG)*. Цей механізм дає змогу працівникам інвестувати частину своїх доходів у фінансові активи компанії, що, з одного боку, підвищує їхню економічну зацікавленість у результатах діяльності підприємства, а з іншого — сприяє формуванню довгострокових фінансових заощаджень. PEG є важливою складовою стратегії залучення персоналу до процесів корпоративного управління та використовується як інструмент стимулювання лояльності й продуктивності працівників.

Одним із ключових напрямів підвищення фінансової ефективності ритейл-компаній є оптимізація управління ресурсами на всіх організаційних рівнях — від окремих торговельних точок до центрального офісу. У цьому контексті застосовується принцип *efficacité maximale de chaque compteur*, який передбачає досягнення максимальної ефективності на кожному етапі операційної діяльності. Такий підхід ґрунтується на детальному контролі витрат, раціоналізації логістичних процесів, підвищенні продуктивності праці та забезпеченні прозорості фінансових потоків у межах усієї організаційної структури. Реалізація цього принципу дозволяє забезпечити баланс між централізованим стратегічним управлінням і гнучкістю локальних операцій.

Важливим елементом сучасної стратегії фінансового управління у сфері ритейлу є активний розвиток власних торговельних марок (*marques privées*). Цей підхід розглядається як

25 XII Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи», 27 травня 2025 року, м. Київ ефективний інструмент підвищення цінової конкурентоспроможності, оскільки дозволяє компаніям контролювати витрати на виробництво та реалізацію продукції, знижуючи її кінцеву вартість для споживача. Крім того, розширення асортименту товарів під власними марками сприяє формуванню споживчої лояльності, зміцненню бренду ритейлера та збільшенню маржинального доходу. В умовах зростаючої конкуренції та цінової чутливості споживачів розвиток *marques privées* набуває стратегічного значення для довгострокової фінансової стійкості компанії.

Суттєвим чинником підвищення фінансової стійкості ритейл-бізнесу виступає диверсифікація та географічне розширення ринків збуту. Така стратегія дозволяє зменшити залежність компанії від коливань внутрішнього споживчого попиту, компенсуючи локальні ризики за рахунок присутності на різних регіональних або міжнародних ринках. Географічна експансія сприяє оптимізації структури доходів, покращенню фінансових показників за рахунок доступу до нових споживчих сегментів і забезпечує більш гнучку адаптацію до макроекономічних змін. У довгостроковій перспективі такий підхід зміцнює конкурентні позиції компанії та сприяє формуванню сталих джерел зростання. Вдалим прикладом успішної реалізації стратегії географічної диверсифікації є діяльність міжнародної ритейл-компанії Auchan, яка представлена на ринках Західної, Центральної та Східної Європи, а також в Африці [1]. Компанія активно адаптує свою бізнес-модель до специфіки кожного національного ринку, комбінуючи глобальні стандарти управління з локальними особливостями споживчого попиту. Такий підхід дозволяє зменшувати ризики, пов'язані з коливаннями економічної ситуації в окремих країнах, та забезпечувати стабільність доходів на глобальному рівні. Зокрема, присутність Auchan у країнах з різним рівнем економічного розвитку (наприклад, Франція, Польща, Португалія, Румунія) дає змогу ефективно перерозподіляти фінансові ресурси, оптимізувати логістичні ланцюги та знижувати сукупні витрати.

**Висновки.** У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та високої динаміки ринкових змін фінансове управління в ритейл-бізнесі набуває вирішального значення для забезпечення стійкого розвитку, адаптивності та конкурентоспроможності компаній. Аналіз сучасних підходів, реалізованих у країнах ЄС, зокрема у Франції, засвідчує ефективність таких інструментів, як фінансова участь працівників у капіталі компанії, системне управління ресурсами на основі принципу *efficacité maximale de chaque compteur*, активний розвиток власних торговельних марок, а також стратегічна диверсифікація та географічне розширення ринків збуту. Застосування цих підходів у практиці українських ритейлерів може суттєво посилити їхню фінансову стійкість, оптимізувати витрати та створити основу для стабільного зростання в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів.

### *Література*

1. Офіційний сайт компанії «Ашан». URL: <https://www.auchan.fr/>
2. Comment l'IA transforme la vente au détail. URL: <https://www.cqcd.org/blogue/comment-lia-transforme-la-vente-au-detail/>