

ХАРАКТЕРИСТИКА НАЙБІЛЬШ ВАГОМИХ ВНУТРІШНІХ ЗАГРОЗ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ІГРАШКАМИ

CHARACTERISTICS OF THE MOST SIGNIFICANT INTERNAL THREATS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A MODERN TOY WHOLESALE ENTERPRISE

Доведено, що в сучасних умовах найбільш небезпечними є саме зовнішні загрози в системі управління підприємством оптової торгівлі. У статті визначено та охарактеризовано найбільш вагомні внутрішні загрози, що впливають на функціонування підприємств оптової торгівлі іграшками в сучасних умовах. Обґрунтовано, що саме внутрішні фактори – втрата персоналу, внутрішні зловживання, фінансова нестабільність, неефективне управління запасами, технічні збої, брак кризового планування та залежність від постачальників – значною мірою визначають стійкість підприємства до зовнішніх викликів. Встановлено, що управлінські помилки щодо управління запасами та недооцінка кіберризиків можуть мати тривалі негативні наслідки. Результати дослідження мають практичне значення для формування внутрішньої політики ризик-менеджменту, посилення системи контролю, цифрової трансформації процесів та кадрової стабільності.

Ключові слова: внутрішні загрози, оптова торгівля, іграшки, управління підприємством, персонал, запаси, рентабельність, кіберризик, фінансова стійкість, ризик-менеджмент.

In an unstable external environment caused by martial law, economic recession and a decrease in effective demand, the role of internal factors that determine the enterprise's resilience to crisis challenges is increasing. Entities operating in the wholesale trade of children's goods, in particular toys, are particularly vulnerable, since their business directly depends on the stability of supply chains, the flexibility of operational processes and the coordinated work of personnel. In this context, it is extremely important to identify and characterize key internal threats that affect the effectiveness of the enterprise's management system and determine the ability to adapt to change. It is these internal risks that form the basis for making anti-crisis decisions and increasing the organizational flexibility of wholesale enterprises. The purpose of the article is to identify, systematize and substantiate the most significant internal threats in the management system of a modern toy wholesale enterprise, as well as to establish a relationship between the identified risks and the dynamics of key performance indicators of enterprises in 2019–2023. The object of the study is the internal management environment of enterprises engaged in wholesale trade of toys in Ukraine. The article identifies and characterizes the most significant internal threats that affect the functioning of enterprises engaged in wholesale trade of toys in modern conditions. It is substantiated that it is internal factors – loss of personnel, internal abuse, financial instability, inefficient inventory management, technical failures, lack of crisis planning and dependence on suppliers – that largely determine the resilience of the enterprise to external challenges. It is established that management errors in inventory management and underestimation of cyber risks can have long-term negative consequences. The results of the study have practical significance for the formation of internal risk management policy, strengthening the control system, digital transformation of processes and personnel stability.

Key words: internal threats, wholesale trade, toys, enterprise management, personnel, inventories, profitability, cyber risks, financial stability, risk management.

УДК 658.5:658.8(477):339.13

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-72>

Шарван М.Б.¹

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

Sharvan Maksym

Ivano-Frankivsk National Technical
University of Oil and Gas

Постановка проблеми. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, спричиненого воєнним станом, економічною рецесією та зниженням платоспроможного попиту, зростає роль внутрішніх факторів, які визначають стійкість підприємства до кризових викликів. Особливо вразливими є суб'єкти, що працюють в оптовій торгівлі дитячими товарами, зокрема іграшками, оскільки їхній бізнес напряму залежить від стабільності ланцюгів постачання, гнучкості операційних процесів і злагодженої роботи персоналу. У такому контексті надзвичайно важливим є виявлення та характеристика ключових внутрішніх загроз, які впливають на ефективність системи управління підприємством і визначають здатність адаптуватися до змін. Саме ці внутрішні ризики формують основу для прийняття антикризових рішень і підвищення організаційної гнучкості оптових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити низку підходів до дослідження внутрішніх загроз у діяльності торговельних підприємств. Так, Л. Коваленко, С. Терещенко та Н. Діба [1] акцентують увагу на класифікації внутрішніх ризиків та необхідності розробки інструментів управління ними в умовах нестабільного середовища. А. Мельничук і І. Савенко [2] вказують на системність внутрішніх загроз та потребу формування інтегрованих механізмів антикризової стійкості. А. Бочкарьов [3] розкриває важливість оптимізації роботи з постачальниками як способу зниження логістичних ризиків, що підтверджує актуальність загрози залежності від обмеженого кола контрагентів. Є. Волобуєва [4–5] звертає увагу на моделі оптимізації обсягу замовлення, що має безпосередній зв'язок із темою управління запасами. Авторка підкреслює, що недосконала

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2365-8708>

модель обліку може призводити до непродуктивних витрат або дефіциту. Т. Мурашко та І. Мазур [6] обґрунтовують логістичну природу внутрішніх ризиків на прикладі торговельних підприємств і пропонують механізми їх попередження через цифрові системи моніторингу. У контексті інфраструктурних чинників розвитку ризиків, О. Прокопенко [7] зазначає, що невідповідність логістичної бази сучасним вимогам уповільнює процес адаптації підприємств до кризових умов. Вагомий внесок у розкриття цієї тематики зроблено в роботі Перевозової І.В., Тимошенка Д.В. та Кравчука Р.С., які у своїй статті [8] досліджують обмеження інтелектуально-ресурсного потенціалу працівників крізь призму теорії обмеження систем. У свою чергу, праця Штангрета А., Силкіна О. та Шляхетка В. [9–10] висвітлює аспект кадрової безпеки через призму зовнішніх чинників, але з глибоким зануренням у внутрішні наслідки трудової міграції для підприємств. Автори обґрунтовують, що висока міграційна активність кваліфікованих працівників викликає серйозні внутрішні ризики для підприємств – зокрема втрату знань, спад виробничої культури, зниження корпоративної ідентичності та необхідність постійного оновлення кадрів. Такі явища, як плинність персоналу, втрата ключових спеціалістів та незбалансованість вікової структури, вважаються тими внутрішніми загрозами, які вимагають не лише реактивного менеджменту, а й стратегічного підходу до формування системи кадрової безпеки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри науковий здобуток і праці інших вчених, невирішеним залишається питання визначення найбільш актуальних сьогодні, внутрішніх загроз в діяльності підприємств оптової торгівлі іграшками.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення, систематизація та обґрунтування найбільш вагомих внутрішніх загроз у системі управління сучасним підприємством оптової торгівлі іграшками, а також встановлення взаємозв'язку між виявленими ризиками та динамікою ключових показників діяльності підприємств у 2019–2023 роках. Об'єктом дослідження є внутрішнє управлінське середовище підприємств, що здійснюють оптову торгівлю іграшками в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з найбільш критичних внутрішніх загроз для підприємств оптової торгівлі іграшками є втрата кваліфікованого персоналу та відтік працівників із ключовими компетенціями [9–10]. Така ситуація призводить до зниження ефективності операційної діяльності, порушення усталених логістичних і збутових процесів, а також ускладнює стратегічне планування. Причинами можуть бути як зовнішні фактори (трудова міграція, невизначеність під час

війни), так і внутрішні: низька мотивація, невисокий рівень оплати праці, відсутність перспектив кар'єрного зростання або емоційне вигорання. В умовах високої конкуренції на ринку праці збереження досвідченого персоналу є ключовим фактором стійкості бізнесу.

Сьогодні, кількість найманих працівників у секторі оптової торгівлі іграшками за період 2019–2023 років скоротилася з 3295 до 1563 осіб, що становить падіння на 52,5%. Найбільш драматичне зниження відбулося у 2022 році, що співпало з початком повномасштабного вторгнення. В умовах нестабільності й скорочення персоналу зростає ймовірність внутрішніх зловживань, шахрайств і крадіжок. Втрата довіри, відсутність чітко регламентованих процедур і належного контролю відкривають простір для маніпуляцій у сфері документообігу, переміщення товарів, складування та фінансових операцій. Це особливо актуально для оптової торгівлі іграшками, де товар часто має високу оборотність і зберігається у великих обсягах, а втрати можуть бути складно виявлені вчасно. У 2022 році зміна запасів склала лише 26,3 млн грн, що є найнижчим показником за п'ятирічний період. У той же час у 2023 році відбулося різке зростання до 217,2 млн грн, що може свідчити або про накопичення товару внаслідок зниження продажів, або про невраховані резерви, неефективне управління або навіть відображення раніше прихованих втрат. Отже, така різниця також демонструє нерівномірність і недосконалість управління товарними запасами. На нашу думку, саме ця загроза часто залишається недооціненою, але вона безпосередньо впливає на рентабельність та фінансові потоки підприємства (рис. 1).

Багато підприємств оптової торгівлі в Україні функціонували до 2022 року за інерційною моделлю, без чітко прописаних сценаріїв реагування на форс-мажорні обставини. Відсутність антикризового плану є серйозною внутрішньою загрозою, оскільки унеможливорює швидке реагування на критичні зміни в логістиці, фінансах або збуті. Індикатором відсутності системної антикризової роботи може слугувати показник рентабельності операційної діяльності, який у 2020 році був негативним (-3,6%), а у 2022 – лише 3,1%. Це свідчить про значне погіршення здатності підприємств працювати ефективно в умовах кризи.

В умовах цифровізації навіть незначний збій у роботі інформаційних систем може паралізувати логістику, облік, комунікацію з клієнтами й партнерами. Уразливість до кібератак, втрати даних або недосконалість програмного забезпечення створюють внутрішні ризики для всіх елементів постачальницько-збутової політики. Для підприємств, що працюють з великими масивами замовлень і автоматизованими складами, будь-яка нестабільність ІТ-системи може спричинити серйозні фінансові

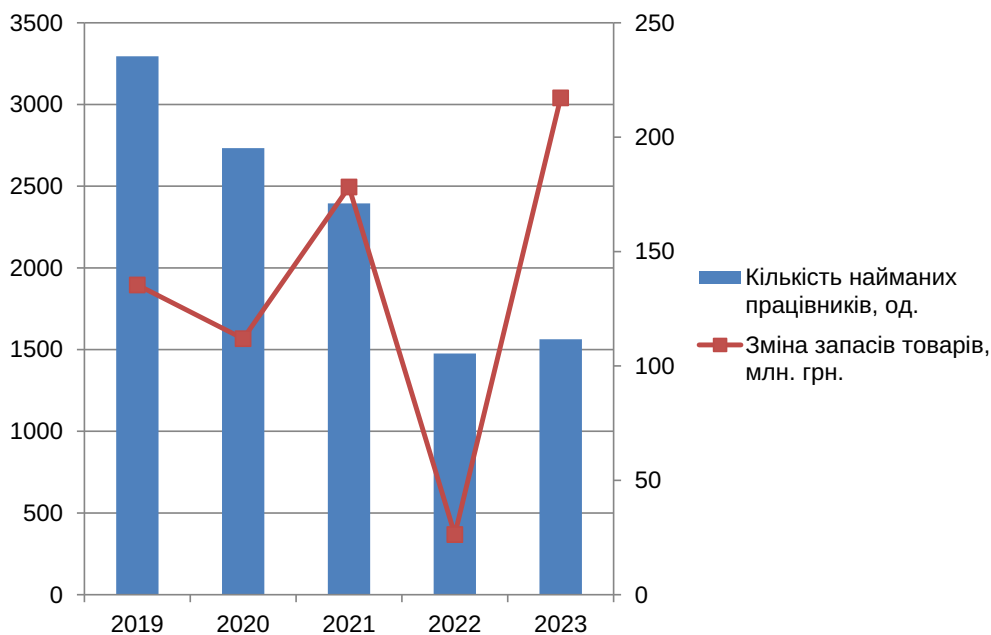


Рис. 1. Динаміка зміни запасів та кількості найманих працівників на підприємствах оптової торгівлі іграшками за 2019–2023 рр.

Джерело: систематизовано автором за інформацію із бази даних Державної служби статистики України [11]

втрата або навіть зупинку операцій. Попри зростання витрат на ІКТ з 37,8 млн грн у 2019 році до 73,4 млн грн у 2023 році, цей процес не завжди супроводжувався підвищенням кібербезпеки. У 2022 році було витрачено 66,2 млн грн, але при цьому фіксувалися масштабні кіберінциденти на національному рівні, що могли зачепити й приватний сектор (рис. 2).

Показник рентабельності операційної діяльності, який у 2019 році становив 8,6%, опустився до -3,6% у 2020 році та відновився лише до 12,1% у 2023 році.

у 2023-му, свідчить про високу волатильність прибутковості галузі. Така нестабільність означає, що підприємства постійно перебувають на межі збитковості й змушені зменшувати або відкладати витрати, включаючи закупівлі, розвиток персоналу та інвестиції в інфраструктуру. Усе це створює «внутрішній тиск» на систему управління, зменшуючи маневровість у періоди кризи.

Таким чином, виокремимо найбільш вагомий сьогоднішній внутрішній загрози в системі управління підприємством оптової торгівлі іграшками (рис. 3).

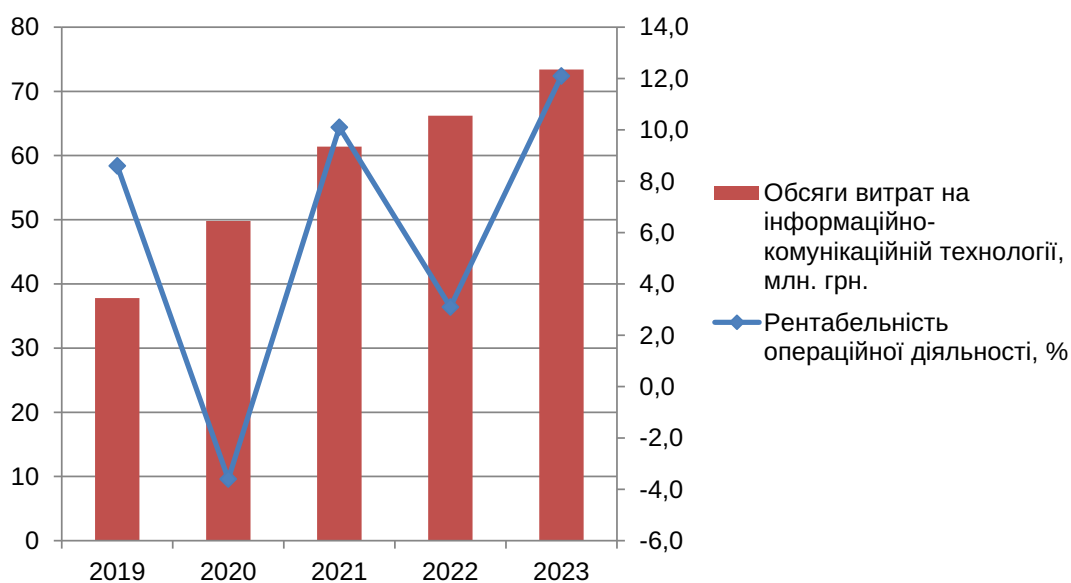


Рис. 2. Динаміка змін в рентабельності та витратах на ІКТ підприємств оптової торгівлі іграшками в Україні за 2019–2023 рр.

Джерело: систематизовано автором за інформацію із бази даних Державної служби статистики України [11]

Втрата персоналу та ключових компетенцій	•Ключовий персонал забезпечує не лише виконання операційних функцій, а й зберігає знання, зв'язки з партнерами, управлінські навички та інституційну пам'ять підприємства. Його відтік — наслідок як зовнішньої трудової міграції, так і внутрішніх проблем
Внутрішні шахрайства або крадіжки	•Крадіжки, шахрайство з документацією, маніпуляції з обліковими даними чи товарними залишками — мають приховану, але критичну загрозу для стабільності підприємства
Відсутність антикризового плану	•Багато підприємств оптової торгівлі не мають заздалегідь підготовлених антикризових сценаріїв, які могли б забезпечити стабільність бізнесу у разі порушення ланцюгів постачання, зниження попиту чи кадрової нестачі
Збої в ІТ-системах та кіберризик	•Інформаційні технології є невід'ємною частиною сучасного управління, зокрема в оптовій торгівлі, де електронні системи забезпечують облік запасів, контроль замовлень, клієнтське обслуговування та аналітику
Нестача обігових коштів та фінансова нестабільність	•Фінансова нестабільність усередині підприємства перешкоджає безперерйному функціонуванню ключових процесів: закупівлі товарів, оплати логістичних послуг, розрахунків із персоналом і контрагентами
Неефективне управління запасами	•Невміння точно прогнозувати попит, порушення в обліку, несвоєчасне оновлення складських залишків або відсутність автоматизованих систем управління запасами призводять до надлишкових витрат або втрати потенційного прибутку
Залежність від обмеженого кола постачальників	•У разі виникнення перебоїв у постачанні, коливань валютного курсу або санкційних обмежень, підприємство не має змоги швидко переорієнтуватися

Рис. 3. Основні внутрішні загрози в системі управління підприємством оптової торгівлі іграшками

Джерело: сформовано автором

Коли підприємство оптової торгівлі працює з обмеженою кількістю постачальників, будь-яке порушення постачання (логістичне, політичне, виробниче) одразу створює загрозу безперервності бізнесу. Особливо це стосується іграшок, значна частина яких імпортується з-за кордону. Така залежність позбавляє підприємство гнучкості та можливості оперативно реагувати на зміну кон'юнктури або цінових умов. Наявна фінансова нестабільність, відображена в коливаннях рентабельності, у поєднанні з обмеженими запасами в окремі роки (2022), лише посилює вплив загроз. Відсутність диверсифікованих каналів постачання робить систему управління уразливою до збоїв у ланцюгах поставок.

Висновки. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що внутрішні загрози є не менш критичними, ніж зовнішні, у системі управління підприємством оптової торгівлі іграшками. Найбільш вагомими серед них є втрата персоналу, відсутність антикризового планування, збої в ІТ-системах, фінансова нестабільність та управлінська неефективність, що проявляється через погане управління запасами або надмірну залежність від постачальників. Кожна з цих загроз впливає на ключові елементи функціонування підприємства: стабільність процесів, якість обслуговування, рівень доходів та здатність до відновлення після кризи. Їх своєчасна ідентифікація та нейтралізація є обов'язковою умовою стійкого розвитку й збереження ринкових позицій у надзвичайно турбулентному зовнішньому середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Коваленко Л., Терещенко С., Діба Н. Внутрішні ризики діяльності торговельного підприємства: класифікація та механізми управління. *Фінанси. Облік. Аудит*. 2023. № 4(52). С. 112–122.
2. Мельничук А., Савенко І. Системні загрози внутрішнього середовища підприємства в умовах ринкової нестабільності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку торгівлі*. 2024. № 2(39). С. 75–84.
3. Бочкарьов А.А. Проблема вибору постачальників та оптимізації розміру партії поставки в умовах попиту, що змінюється. *Логістика та управління ланцюгами постачання*. 2014. № 1. С. 37–42.
4. Волобуєва Є.Ю. Можливості оптимізації обсягу замовлення та ціни реалізації товару в ланцюзі поставок. *Логістика*. 2016. № 3. С. 36–37.
5. Волобуєва Є.Ю. Стохастична модель оптимізації обсягу замовлення та ціни його реалізації в ланцюзі поставок за критерієм рентабельності. *Логістика та управління ланцюгами постачання*. 2017. № 2. С. 81–87.
6. Мурашко Т., Мазур І. Управління внутрішніми ризиками в системі логістичних процесів торговельного підприємства. *Логістика і менеджмент*. 2023. № 1(19). С. 53–63.

7. Прокопенко О.В., Школа В.Ю., Дегтяренко О.О., Махнуша С.М. Інфраструктура товарного ринку: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 296 с.

8. Перезовова І.В., Тимошенко Д.В., Кравчук Р.С. Управління обмеженнями інтелектуально-ресурсного потенціалу працівника на основі теорії обмеження систем. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. June 2018. 5(17), Vol. 1. С. 69–77.

9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 10(38). С. 190–201.

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9(37). С. 227–237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

11. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств оптової торгівлі іграшками. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2025)

REFERENCES:

1. Kovalenko, L., Tereshchenko, S., & Dyba, N. (2023). Vnutrishni ryzyky diialnosti torhovelnoho pidpriemstva: klasyfikatsiia ta mekhanizmy upravlinnia [Internal risks of trading enterprise activity: classification and management mechanisms]. *Finansy. Oblik. Audyt – Finance. Accounting. Audit*, (4(52)), 112–122. [in Ukrainian].
2. Melnychuk, A., & Savenko, I. (2024). Systemni zahrozy vnutrishnoho seredovyscha pidpriemstva v umovakh rynkovoї nestabilnosti [Systemic threats to the internal environment of an enterprise in conditions of market instability]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku torhivli – Economic Strategy and Prospects for Trade Development*, (2(39)), 75–84. [in Ukrainian].
3. Bochkariov, A. A. (2014). Problema vyboru postachal'nykiv ta optymizatsii rozmiru partii postavky v umovakh popytu, shcho zminiuietsia [The problem of supplier selection and optimization of delivery batch size under changing demand]. *Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postachannia – Logistics and Supply Chain Management*, (1), 37–42. [in Ukrainian].
4. Volobuieva, Ye. Yu. (2016). Mozhlyvosti optymizatsii obsiahu zamovlennia ta tsiny realizatsii tovaru v lantsiuhu postavok [Possibilities for optimizing order volume and product sale price in the supply chain]. *Lohistyka – Logistics*, (3), 36–37. [in Ukrainian].
5. Volobuieva, Ye. Yu. (2017). Stokhastychna model' optymizatsii obsiahu zamovlennia ta tsiny yoho realizatsii v lantsiuhu postavok za kryteriiem rentabel'nosti [Stochastic model for optimizing order volume and its sale price in the supply chain based on profitability criterion]. *Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postachannia – Logistics and Supply Chain Management*, (2), 81–87. [in Ukrainian].
6. Murashko, T., & Mazur, I. (2023). Upravlinnia vnutrishnimy ryzykamy v systemi lohistychnykh protsesiv torhovelnoho pidpriemstva [Management of internal

risks in the logistics processes of a trading enterprise]. *Lohistyka i menedzhment – Logistics and Management*, (1(19)), 53–63. [in Ukrainian].

7. Prokopenko, O. V., Shkola, V. Yu., Dehtarenko, O. O., & Makhnusha, S. M. (2007). *Infrastruktura tovarnoho rynku: navch. posib.* [Commodity market infrastructure: textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].

8. Perevozova, I. V., Tymoshenko, D. V., & Kravchuk, R. S. (2018). Upravlinnia obmezhenyamy intelektualno-resurnoho potentsialu pratsivnyka na osnovi teorii obmezhen system [Managing the constraints of employee intellectual-resource potential based on the theory of constraints]. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 5(17), Vol. 1, 69–77. [in Ukrainian].

9. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi

bezpeky pidpriemstva [Labour migration as an external threat to enterprise personnel security]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, (10(38)), 190–201. [in Ukrainian].

10. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, (9(37)), 227–237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) [in Ukrainian].

11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). Diialnist pidpriemstv optovoi torhivli ihrashkamy [Activity of toy wholesale trade enterprises]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [accessed: 15 May 2025]. [in Ukrainian].