



Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

УДК 658.7:339.13(477)

DOI [https://doi.org/ 10.5281/zenodo.15572058](https://doi.org/10.5281/zenodo.15572058)

**Ідентифікація ключових зовнішніх загроз в системі управління
постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі
іграшками**

Максим Богданович Шарван

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,

м. Івано-Франківськ, Україна,

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

Прийнято: 19.05.2025 | Опубліковано: 29.05.2025

***Анотація.** Метою статті є ідентифікація та аналітичне обґрунтування ключових зовнішніх загроз, що впливають на систему управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками в Україні в умовах економічної нестабільності, воєнного стану та структурної трансформації споживчого ринку. Об'єктом дослідження виступає система постачальницько-збутової політики підприємств, які здійснюють оптову торгівлю іграшками в Україні. У статті визначено та систематизовано ключові зовнішні загрози, які формують виклики для системи управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками в Україні. Доведено, що постійне скорочення чисельності дітей та призовних вікових груп свідчить про те, що ринок іграшок найближчим часом навряд чи повернеться до довоєнних обсягів. Обґрунтовано, що сучасні реалії функціонування підприємств оптової торгівлі*



характеризуються економічною нестабільністю, значним інфляційним тиском, перебоями в ланцюгах постачання, зниженням купівельної спроможності населення, зatoryжним воєнним станом, зменшенням попиту на іграшки та кібератаками. Доведено, що всі ці загрози чинять безпосередній вплив на зниження обсягів реалізації, зменшення кількості активних підприємств, скорочення штату працівників і послаблення конкурентних позицій галузі. У процесі дослідження охарактеризовано статистичні зміни за 2019–2023 роки, що підтверджують актуальність виявлених загроз. Встановлено, що за п'ять років кількість підприємств оптової торгівлі іграшками скоротилася на понад 34%, а чисельність зайнятих у галузі – на понад 40%. Обґрунтовано вплив кожної загрози на ключові виробничо-збутові показники, що дало змогу зробити висновки щодо необхідності адаптації управлінських рішень до нових зовнішніх умов.

Ключові слова: зовнішні загрози, оптова торгівля, іграшки, постачальницько-збутова політика, підприємства, економічна безпека, воєнний стан, інфляція, ринок споживчих товарів

Identification of key external threats in the supply and sales policy management system of toy wholesale enterprises

Maksym Sharvan

master's degree, postgraduate student of the department of Management and Administration

Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University,

Ivano-Frankivsk, Ukraine,

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

Abstract. *The purpose of the article is to identify and analytically substantiate key external threats that affect the supply and sales policy management system of toy*



wholesale enterprises in Ukraine in conditions of economic instability, martial law and structural transformation of the consumer market. The object of the study is the supply and sales policy system of enterprises engaged in wholesale trade of toys in Ukraine. The article identifies and systematizes key external threats that form challenges for the supply and sales policy management system of toy wholesale enterprises in Ukraine. It is proven that the constant reduction in the number of children and conscript age groups indicates that the toy market is unlikely to return to pre-war volumes in the near future. It is substantiated that the modern realities of the functioning of wholesale trade enterprises are characterized by economic instability, significant inflationary pressure, disruptions in supply chains, a decrease in the purchasing power of the population, prolonged martial law, a decrease in demand for toys and cyberattacks. It is proven that all these threats have a direct impact on the decrease in sales volumes, a decrease in the number of active enterprises, a reduction in the number of employees and a weakening of the competitive position of the industry. In the process of the study, statistical changes for 2019–2023 were characterized, which confirm the relevance of the identified threats. It was established that over five years the number of toy wholesale trade enterprises decreased by more than 34%, and the number of employees in the industry by more than 40%. The impact of each threat on key production and sales indicators is substantiated, which made it possible to draw conclusions about the need to adapt management decisions to new external conditions.

Keywords: *external threats, wholesale trade, toys, supply and sales policy, enterprises, economic security, martial law, inflation, consumer goods market*

Постановка проблеми. Ринок оптової торгівлі дитячими іграшками в Україні є значною складовою економіки (до повномасштабної війни його оцінювали приблизно в 740 млн дол. США і характеризується високою залежністю від імпорту. Сучасні реалії функціонування підприємств оптової торгівлі іграшками в Україні зумовлені комплексом зовнішніх загроз, які мають



економічний, соціальний, безпековий і логістичний характер. Повномасштабне воєнне вторгнення, порушення глобальних ланцюгів постачання, стрімке зниження купівельної спроможності населення, інфляція, демографічна криза та інформаційні ризики створюють нові виклики для управлінської діяльності у сфері постачальницько-збутової політики. Особливо вразливими до цих викликів є підприємства, які спеціалізуються на оптовій торгівлі дитячими товарами, зокрема іграшками, адже вони залежать від стабільності зовнішнього середовища, споживчого попиту та ефективності логістичних рішень. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба в комплексній ідентифікації ключових зовнішніх загроз, що дозволить адаптувати системи управління, мінімізувати ризики та забезпечити економічну життєздатність підприємств у нестабільних умовах.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку оптової торгівлі в Україні знайшло відображення в працях вітчизняних науковців, які досліджували її структуру, функціональні особливості, регуляторні механізми, логістичні стратегії та перспективи функціонування в умовах трансформаційної економіки [1-14]. Зокрема, в узагальненій праці А. Мазаракі, Г. Богославець, О. Трубей і А. Носуліч [1] ґрунтовно охарактеризовано загальні засади функціонування оптової торгівлі в Україні, її типологізацію, інституційні моделі та економічну роль у забезпеченні товароруху. Дослідники акцентують увагу на системності процесів постачання та збуту, що є актуальним і в контексті оптової реалізації іграшок. А. Тимчина [2] звертає увагу на динаміку розвитку гуртової торгівлі на ринку споживчих товарів України, підкреслюючи важливість формування гнучких моделей реагування на зміни зовнішнього середовища.



Проблеми й перспективи розвитку підприємств оптової торгівлі розкриті у публікації Г. Богославець та О. Трубей [3], де автори звертають увагу на чинники, що стримують активність підприємств, зокрема слабку логістичну інфраструктуру, недостатній рівень сервісу та нерівномірність регіонального розвитку. Г. Кошельок [4] дослідив сучасний стан оптової торгівлі в Україні та зазначив важливість інтеграції логістичних підходів у стратегічне управління оптовими підприємствами, що також резонує з темою постачальницько-збутової політики. У статті Н. Кузьо та Н. Косар [5] охарактеризовано специфіку роботи суб'єктів оптової торгівлі в умовах воєнного стану. Авторки підкреслюють адаптацію маркетингових рішень до обмежених можливостей споживача, труднощі з логістикою та зміни в конкурентному середовищі. Вони зазначають, що значна частина підприємств вимушено переглядає збутову політику, зокрема, у зв'язку з руйнуванням складів, зниженням попиту на неосновні товари та скороченням каналів реалізації. Н. Трішкіна [6] зосереджується на удосконаленні торговельно-посередницької діяльності, виокремлюючи проблеми регулювання комерційних відносин між виробниками, посередниками й споживачами. Її позиція щодо необхідності формування ефективних договірних відносин та цифровізації процесів є релевантною й для галузі оптової торгівлі іграшками, де інтенсивність логістичних контактів є критичною. Дослідження М. Хомчука [7] акцентує на важливості формування логістичних стратегій для підприємств оптової торгівлі в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Автор вказує на потребу адаптивного управління поставками, ефективної маршрутизації та диверсифікації постачальників, що набуває особливої ваги в періоди перебоїв з доставкою іграшок з-за кордону.

У роботі Н. Ільченко та М. Хомчука [8] розглянуто управління бізнес-процесами на підприємствах оптової торгівлі та наголошено на інтеграції логістичних і цифрових технологій задля оптимізації внутрішньої інфраструктури. Автори підкреслюють важливість гнучкої системи управління



у випадках виникнення зовнішніх загроз, як-от кібератаки чи інфляційні процеси. В. Апопій [9] зазначає, що регуляторна система внутрішньої торгівлі в Україні потребує постійної адаптації до викликів зовнішнього середовища, зокрема глобалізаційних процесів, змін у політичній системі та безпекових ризиків. Його бачення необхідності побудови національної моделі регулювання ринку ґрунтується на принципах стабільності, інституційного зміцнення та державної підтримки. Н. Голошубова [10] розглядає розвиток торговельних мереж в Україні, наголошуючи на їх ролі у формуванні споживчої культури та трансформації каналів збуту. У контексті дослідження системи постачальницько-збутової політики важливим є її висновок про необхідність постійного оновлення інструментарію маркетингу, а також посилення логістичної складової діяльності оптових операторів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску дослідників у сфері розвитку оптової торгівлі, логістичних стратегій, маркетингу та функціонування підприємств у період трансформацій, слід зауважити, що проблема системної ідентифікації зовнішніх загроз у контексті управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками в умовах затяжної кризи досі залишається недостатньо дослідженою. Результати цього дослідження можуть бути використані в діяльності підприємств оптової торгівлі, особливо тих, що спеціалізуються на товарах дитячого асортименту, а також у процесі підготовки фахівців з логістичного менеджменту, економічної безпеки та антикризового управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є ідентифікація та аналітичне обґрунтування ключових зовнішніх загроз, що впливають на систему управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками в Україні в умовах економічної нестабільності, воєнного стану та структурної трансформації споживчого



ринку. Об'єктом дослідження виступає система постачальницько-збутової політики підприємств, які здійснюють оптову торгівлю іграшками в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна нестабільність спровокована війною призводить до істотного зниження доходів і купівельної спроможності населення. Водночас ріст цін і зміна курсу валют скорочують реальні витрати покупців на не першочергові товари. Наприклад, індекс споживчих цін в Україні у 2022 році сягнув 126,6% порівняно з попереднім роком (інфляція ~26,6%). В умовах економічного спаду зменшується і кількість діючих оптових підприємств з торгівлі іграшками. Частина компаній була вимушена скоротити виробництво або повністю припинити діяльність. Так, після початку війни ринок іграшок відновився лише до максимум 50% довоєнного рівня. Це свідчить, що майже половина гравців ринку або знизила обсяги реалізації, або зникла з ринку. Зниження попиту та обсягів продажу, у свою чергу, призвело до скорочення чисельності персоналу (рис.1).

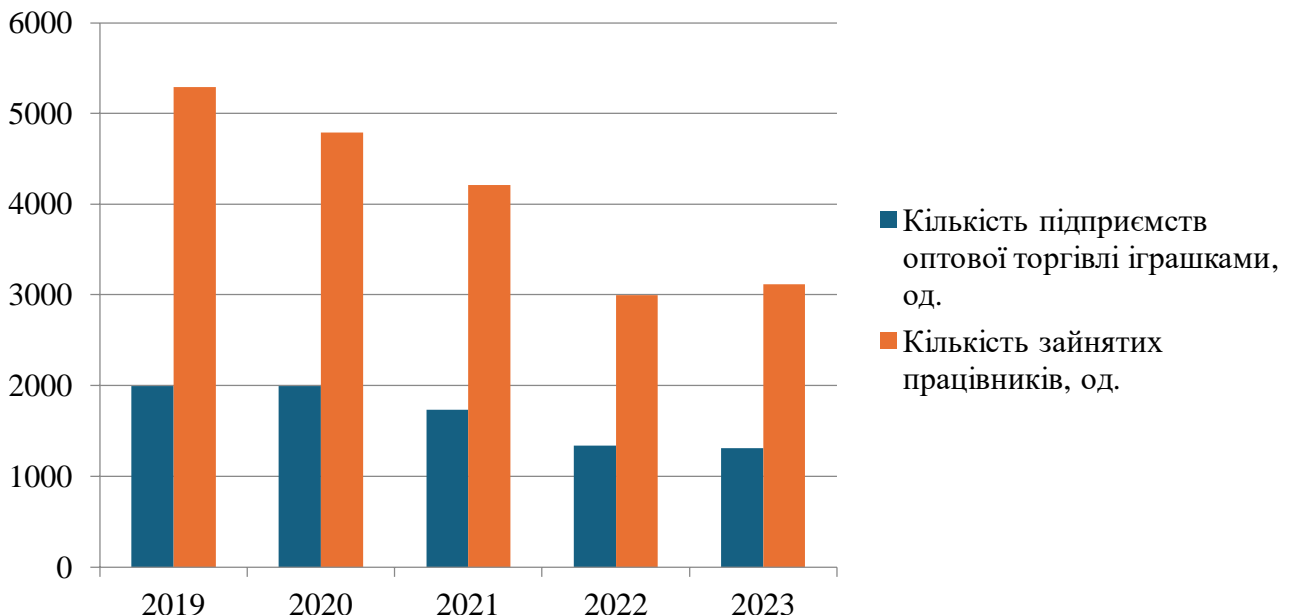


Рис.1. Тенденційний аналіз змін в кількості підприємств оптової торгівлі іграшками в Україні та персоналу що зайнятих на них за 2019-2023 рр., од.

Систематизовано автором за інформацію із бази даних Державної служби статистики України [15]



Скорочення кількості зайнятих працівників безпосередньо пов'язане з падінням попиту на продукцію, зменшенням обсягів реалізації, руйнуванням дистрибуційних ланцюгів і непередбачуваністю зовнішнього середовища.

Через падіння доходів населення також зменшилися обсяги реалізованих іграшок. Якщо у довоєнний період ринок щорічно зростав на 10–15%, то в кризові роки спостерігається зворотна тенденція. У 2019 році обсяг реалізації становив 2,3 млрд грн, а в 2020 році — 2,4 млрд грн, що свідчить про відносну стабільність у період пандемії. Проте вже у 2022 році обсяги продажу обвалилися до 1,8 млрд грн, тобто майже вдвічі відносно попереднього року. У 2023 році відбулося часткове відновлення до 2,1 млрд грн, але це все одно на 8,7% нижче за рівень 2019 року (рис.2).

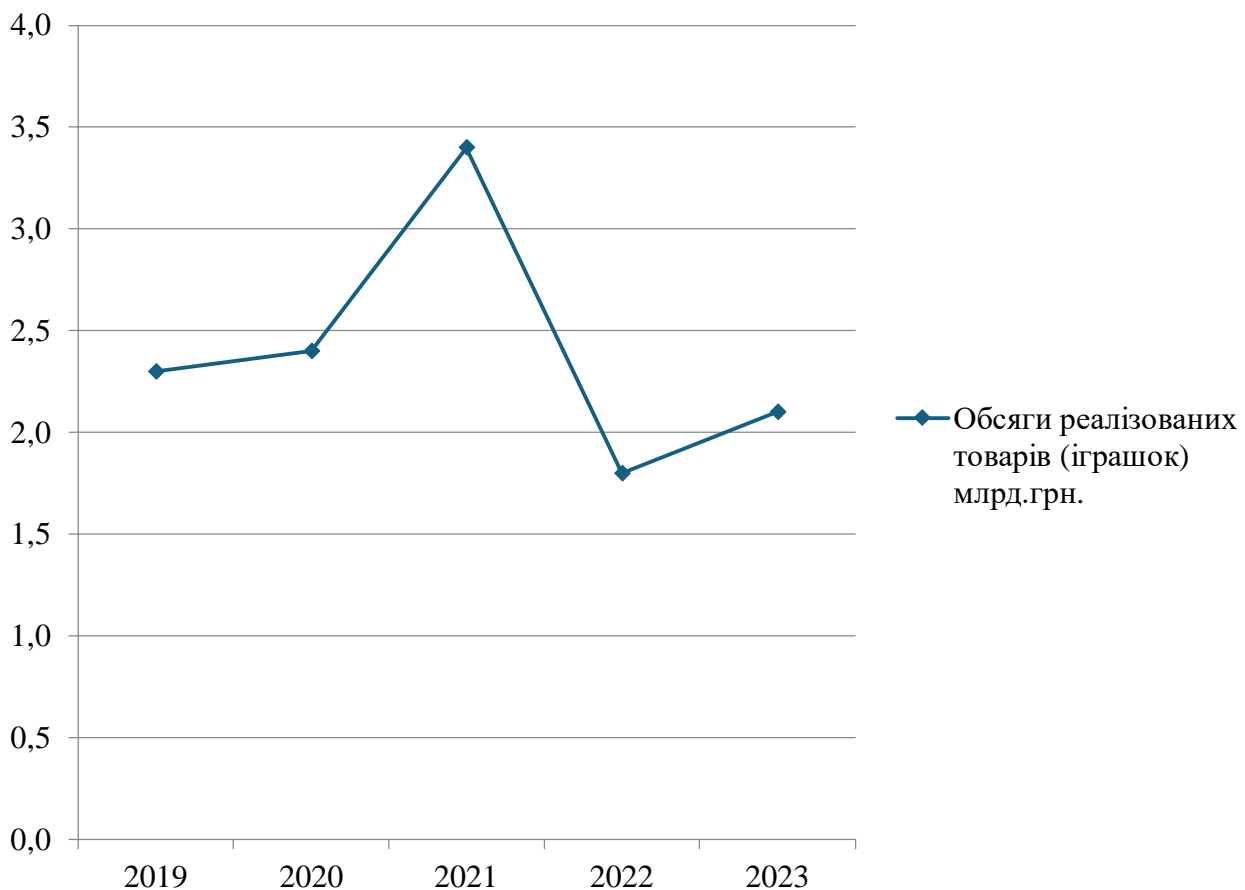


Рис.2. Тенденційний аналіз змін обсягу реалізованих товарів підприємствами оптової торгівлі іграшками в Україні за 2019-2023 рр., млрд. грн.

Систематизовано автором за інформацію із бази даних Державної служби статистики України [15]



Така динаміка чітко підтверджує зниження купівельної спроможності населення, зменшення споживчого попиту на неосновні товари та ефекти воєнного стану. Крім того, перебої з імпортом, збільшення логістичних витрат і зміна споживчих пріоритетів на фоні інфляційного тиску посилили зниження реалізації. Пандемія COVID-19 та війна порушили усталені глобальні ланцюги постачання, спричинивши затримки поставок і зростання вартості імпорту. За час пандемії виникли багатотижневі затримки в доставці товарів із Китаю та інших регіонів світу, а вартість імпорту зросла в кілька разів. Повномасштабне вторгнення росії призвело до блокування ключових портів на Чорному морі, руйнування логістичної інфраструктури та втрати традиційних транспортних маршрутів.

Інфляція також зменшує платоспроможний попит. При постійному здорожченні товарів сім'ї купують іграшки рідше або шукають дешевші аналоги. Це безпосередньо впливає на показники реалізації: продажі зростають значно повільніше, ніж це передбачалося за довоєнних умов. Таким чином, інфляційні процеси спричиняють одночасне зростання витрат оптових підприємств і падіння обсягів їх продажів, загрожуючи рентабельності та життєздатності бізнесу.

Тривалий воєнний стан в Україні підсилює всі інші ризики та породжує окремі загрози. Війна змушує підприємства переорієнтовувати логістику (наприклад, шукати постачальників із західних кордонів) і підвищувати обережність у довгостроковому плануванні. Як результат, затяжний воєнний стан сам по собі стає загрозою, яка зменшує число доступних торговельних партнерів, ускладнює фінансування і гальмує розвиток галузі.

Слабка система захисту прав споживачів – ще один зовнішній ризик для бізнесу. В Україні нормативно-правова база існує, однак її практика застосування нерідко викликає застереження. Інформаційні загрози та кібератаки стають дедалі відчутнішою загрозою для бізнесу. Для оптових торговців такі кіберзагрози означають підвищені ризики витоку даних клієнтів,



порушення IT-систем (наприклад, безперебійної роботи ERP чи облікових програм) і, як наслідок, фінансові та репутаційні втрати. У цілому, зростання частоти та масштабності кібератак ставить перед підприємствами необхідність інвестувати в кібербезпеку і бути готовими до інформаційних викликів.

Підсумуємо усе і виокремимо найбільш вагомі зовнішні загрози в системі управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками (табл.1).

Таблиця 1

Зовнішні загрози в системі управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі іграшками

Загрози	Суть і зміст
Економічна нестабільність в країні та зниження купівельної спроможності населення	Економічна нестабільність, викликана поєднанням пандемії, повномасштабної війни, девальвації національної валюти та нестабільної політичної ситуації, безпосередньо впливає на поведінку споживачів
Перебої у ланцюгах постачання товарів	Блокування портів, руйнування транспортної інфраструктури, нестача палива, затримки на митниці та дефіцит контейнерів — усе це ускладнює планування постачань
Зниження попиту на іграшки та скорочення ринку збуту	Попит на іграшки як категорію споживчих товарів безпосередньо залежить від демографічних тенденцій, соціальної стабільності та рівня доходів. Внаслідок масової міграції сімей з дітьми за кордон, падіння народжуваності та психологічного тиску війни, обсяги ринку іграшок істотно зменшилися
Інфляційні процеси	Зростання інфляції зумовлює підвищення вартості закупівельних товарів, транспортних витрат, складського обслуговування та енергоносіїв, що призводить до зменшення маржі прибутковості
Затяжний воєнний стан	Воєнний стан створює системні бар'єри для нормального функціонування підприємств: обмеження в імпорті (навіть тимчасові), ризики руйнування складів і офісів, мобілізаційні заходи, призупинення роботи в зонах бойових дій
Недостатньо розвинута правова система захисту прав споживачів	Недостатня ефективність національної системи захисту прав споживачів створює низку ризиків для легальних підприємств
Кібератаки та інформаційні загрози	Збої в системах управління замовленнями, витік конфіденційної інформації про клієнтів, порушення облікових систем можуть мати значні фінансові та репутаційні наслідки

Сформовано автором



Найбільш критичні зміни відбулися в 2022 році — на піку воєнної та економічної дестабілізації. Часткове відновлення у 2023 році демонструє певний адаптивний потенціал галузі, однак загальні втрати за період 2019–2023 років залишаються суттєвими.

Висновки. Проведений аналіз показує, що зовнішні загрози для підприємств оптової торгівлі іграшками в Україні є багатофакторними та значущими. Економічна нестабільність у поєднанні з високою інфляцією й зниженим попитом призводять до того, що галузь відновлюється ледь наполовину довоєнних показників. Перебої в постачанні, викликані пандемією та війною, змушують компанії скорочувати обороти та адаптуватися до дефіциту товарів. Фактор зниження народжуваності та міграції дітей знижує потенційну базу споживачів іграшок. Загалом, за умов сучасних викликів виявляється, що зовнішні загрози критично впливають на роботу українських оптових підприємств іграшкового сектору, підриваючи їхній потенціал зростання і вимагаючи від бізнесу гнучких антикризових стратегій.

Список використаних джерел

1. Мазаракі А.А., Богославець Г.М., Трубей О.М., Носуліч А.М. Оптова торгівля в Україні. Київ, 2016. 208 с.
2. Тимчина А.І. Розвиток гуртової торгівлі на ринку споживчих товарів України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 1 (52). С. 201–207.
3. Богославець Г.М., Трубей О.М. Проблеми та перспективи розвитку підприємств оптової торгівлі України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 5 (2). С. 28–32.
4. Кошельок Г.В. Сучасний стан та перспективи розвитку оптової торгівлі. Інтелект XXI. 2018. № 1. С. 80–85.



5. Кузьо Н.Є., Косар Н.С. Оптова торгівля в Україні: основні тенденції розвитку та особливості маркетингових рішень суб'єктів в умовах воєнного стану. *Економіка та право*. 2022. № 3. С. 106–114
6. Трішкіна Н.І. Шляхи удосконалення торговельно-посередницької діяльності в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С. 209–213.
7. Хомчук М.В. Особливості формування логістичних стратегій підприємства оптової торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 15. С. 72–76.
8. Ільченко Н. Б. Хомчук М. В. Особливості формування логістичної стратегії та управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Корпоративне управління : процеси, стратегії, технології : кол. монографія / за заг. ред. К.С. Шапошникова та ін. Херсон : Гельветика, 2015. 536 с.*
9. Апопій В. В. Система регулювання внутрішньої торгівлі України : монографія / за ред. В. В. Апопія та ін. Київ : Академвидав, 2012. 424 с.
10. Голошубова Н. О. Розвиток торговельних мереж в Україні. *Товари і ринки*. 2011. № 1. С. 15—24.
11. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів, 2006. 368 с.
12. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
13. 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
14. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та*



передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

15. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств оптової торгівлі. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>