

УДК 658.8: 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-20>**Обельницька Х.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу***Бурачок О.І.***викладач циклової комісії фінансово-економічних дисциплін
Івано-Франківського державного коледжу технологій та бізнесу***Obelnytska Khrystyna***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of Entrepreneurship and Marketing Department
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University***Burachok Oksana***Lecturer of the Cycle Commission of Financial and
Economic Disciplines
Ivano-Frankivsk State College of Technology and Business*

ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИГОТОВЛЕННЯ МЕБЛІВ

PREREQUISITES FOR IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF CONTROLLING OF MARKETING ACTIVITY AT FURNITURE MANUFACTURING ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто основні передумови, що вказують на необхідність застосування елементів контролінгу маркетингової діяльності для підприємств з виробництва меблів. З огляду на сучасний стан означених підприємств та на можливі наслідки негативного впливу пандемії Covid-19 на вітчизняну економіку загалом актуалізовано потребу впровадження системи контролінгу на українських підприємствах. На основі літературного огляду наукових здобутків щодо цього питання та з урахуванням провідного світового практичного досвіду застосування концепції контролінгу представлено основні завдання такого міжфункціонального напрямку управлінської діяльності, окреслено стратегічну та оперативну складові частини контролінгу маркетингу як підсистеми загального контролінгу. Показано місце останнього в системі управління маркетингом та згруповано основні інструменти для застосування та побудови ефективної системи інформаційних потоків про дослідження та опанування ринку та досягнення поставлених стратегічних та операційних цілей підприємства. Наведено практичні рекомендації щодо конкретних напрямів здійснення процесу контролінгу у сфері маркетингової діяльності для швидкого та дієвого подолання кризових ознак на досліджуваних суб'єктах господарювання.

Ключові слова: контролінг, маркетинг, меблева галузь, пандемія Covid-19, криза, заходи відновлення.

АННОТАЦІЯ

В статье рассмотрены основные предпосылки, указывающие на необходимость применения элементов контроллинга маркетинговой деятельности для предприятий по производству мебели. С учетом современного состояния указанных предприятий и возможных последствий негативного воздействия пандемии Covid-19 на отечественную экономику в целом актуализирована необходимость внедрения системы контроллинга на украинских предприятиях. На основе литературного обзора научных достижений по этому вопросу и с учетом ведущего мирового практического опыта применения концепции контроллинга представлены основные задания такого межфункционального

направления управленческой деятельности, определены стратегическая и оперативная составляющие контроллинга маркетинга как подсистемы общего контроллинга. Показано место последнего в системе управления маркетингом и сгруппированы основные инструменты для применения и построения эффективной системы информационных потоков об исследовании и освоении рынка и достижения поставленных стратегических и операционных целей предприятия. Приведены практические рекомендации по конкретным направлениям осуществления процесса контроллинга в сфере маркетинговой деятельности для быстрого и действенного преодоления кризисных признаков на исследуемых субъектах хозяйствования.

Ключевые слова: контроллинг, маркетинг, мебельная отрасль, пандемия Covid-19, кризис, меры восстановления.

ANNOTATION

The article considers the main prerequisites that indicate the need to apply elements of controlling marketing activities for furniture manufacturers. Given the current state of these enterprises and the possible consequences of the negative impact of the Covid-19 pandemic on the domestic economy as a whole, the need to introduce a controlling system at Ukrainian enterprises has been highlighted. Based on the literature review of scientific achievements on this issue and, taking into account the world's leading practical experience in applying the concept of controlling, the main tasks of marketing controlling are presented, the strategic and operational components of the marketing controlling subsystem as a general controlling subsystem are outlined. The study provides a place of controlling in the marketing management system and groups the main tools for the application and construction of an effective system of information flows on market research and acquisition and achieving strategic and operational goals of the enterprise. Practical recommendations are given on specific areas of the controlling process in the field of marketing activities for the rapid and effective overcoming of crisis signs in the studied business entities. Based on empirical data from statistical sources, the impact of the pandemic on the activities of furniture manufacturing enterprises has been studied. In order to study in detail the outlined issues based on the analysis of the

main performance indicators of such economic entities in the period before the pandemic and during the Covid-19 pandemic, the main crisis signs that have arisen and may lead to bankruptcy are identified. Based on the identified problems, the measures of controlling marketing activities in the management system of furniture manufacturing enterprises in order to ensure their post-crisis recovery are identified. It is concluded that this approach will provide management with a basis for making informed management decisions in order to form a new business development strategy. In the application of the primary measures to overcome the negative impact of the Covid-19 pandemic on the development of the furniture sector is the rapid implementation of marketing control measures, as the speed of decision-making, the scale of innovation today are the main tools for post-crisis growth.

Key words: controlling, marketing, furniture industry, Covid-19 pandemic, crisis, recovery measures.

Постановка проблеми. Світ давно увійшов у стан турбулентності, на циклічні економічні кризи накладаються непередбачувані шокові події, що є зворотнім боком глобалізації. Чергова економічна криза прийшла разом з пандемією Covid-19 [1]. Для України ситуація є ще більш плачевною, оскільки до світової економічної кризи і пандемії додалися закриті кордони, падіння рівня ВВП, продовження конфлікту на сході України, ротація уряду, зміна глави НБУ, місцеві вибори – це лише частина факторів, які впливають на стан вітчизняної економіки. 2020 рік є одним із найскладніших для української економіки [2].

Важливим елементом відновлення діяльності підприємств з виготовлення меблів в умовах пандемії є ефективне управління маркетинговою діяльністю через вжиття заходів впровадження контролінгу маркетингу. Це сприятиме гнучкості та швидкій адаптації до змін на ринку, спричинених пандемією Covid-19. З огляду на цю ситуацію тема дослідження вжиття заходів концепції контролінгу маркетингу для швидкого відновлення меблевого бізнесу є актуальною для вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних основ та особливостей впровадження системи контролінгу маркетингу в управління підприємством присвячували свої праці і вітчизняні, і зарубіжні науковці, зокрема Н.В. Каткова, О.С. Циганова, І.Г. Черданцева, С.А. Кошкарів, М.Г. Адаменко, М.С. Пушкар, Л.О. Сухарева, С.М. Петренко, Є. Майєр, Р. Манн, Д. Хан, А. Дайле, К. Дурі.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що достатньо вагомим є науковий доробок з передумов впровадження концепції маркетингу, галузюючі зміни, спричинені світовим поширенням вірусу Covid-19, потребують подальших досліджень задля вивчення шляхів швидкого перелаштування ведення бізнесу й відновлення діяльності підприємств меблевого сектору після кризи коронавірусу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення основних наслідків карантинних обмежень на основі оцінювання сучасного стану підприємств з виробництва меблів в умовах пандемії Covid-19,

представлення практичних рекомендацій щодо впровадження концепції контролінгу маркетингової діяльності для їх швидкого подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наприкінці 2019 року низка факторів сигналізувала про можливий період турбулентності для української економіки. Проте пандемія коронавірусу суттєво погіршила всі прогнози. Карантинні обмеження вплинули на малий і середній бізнес, ринок праці, загострили всі недоліки української економічної моделі [2]. Бізнес переймається поточними справами виживання. Звісно, карантин – це виправданий та доцільний захід, але вже зараз очевидно, що наслідки для української економіки від самого карантину та світової пандемії будуть значними.

Covid-19 практично змінив світ і всі аспекти життя людей, починаючи від особистого і закінчуючи професійним, а карантинні заходи призвели до повної зупинки низки галузей, інші ж зіткнулися із суттєвим зниженням попиту. Втім, завершення карантину не вирішить усіх проблем. Падіння доходів населення, негативні споживчі очікування та інерційний страх відвідування громадських місць призведуть до скорочення платоспроможного попиту щонайменше на кілька місяців після завершення карантину [1].

В цих складних умовах основним завданням сучасного бізнесу є створення можливостей для власного виживання та утримання своїх позицій на ринку, тому спостерігаємо зміни в моделях продаж, зумовлені переходом бізнесу на різні форми цифрової взаємодії з клієнтами, що відкриває нові можливості, особливо для малого бізнесу, на одному рівні конкурувати з великими компаніями [3, с. 169–180].

З огляду на всі виклики функціонування бізнес-середовища керівники компаній у кризовий період мають швидко на них реагувати за рахунок швидкості та масштабності впровадження принципово нових інновацій, які забезпечуватимуть рух до прискорення відновлення їх бізнесу. Одним з таких напрямів, що має на меті забезпечення та забезпечення відповідності новим світовим викликам, гнучкості реагування на зміни в економічному середовищі та адаптивності до них, є впровадження контролінгу маркетингової діяльності на підприємстві як концепції забезпечення ефективного управління суб'єкта господарювання. Загалом контролінг – це управлінська концепція, яка охоплює всі сфери діяльності бізнесу, зокрема фінанси і облік, менеджмент і маркетинг, логістику та інвестиції, інтегруючи і координуючи їх для досягнення власних цілей.

Контролінг маркетингу виступає як процес виміру й оцінювання результатів реалізації планів маркетингу, виконання коригувальних дій, що забезпечують досягнення маркетингових цілей. Саме система контролінгу забезпечує взаємозв'язок та взаємозумовленість логістичних, ринкових, матеріальних, фінансових, інформаційних потоків із різноманітними аудиторіями споживачів, постачальників, учасників

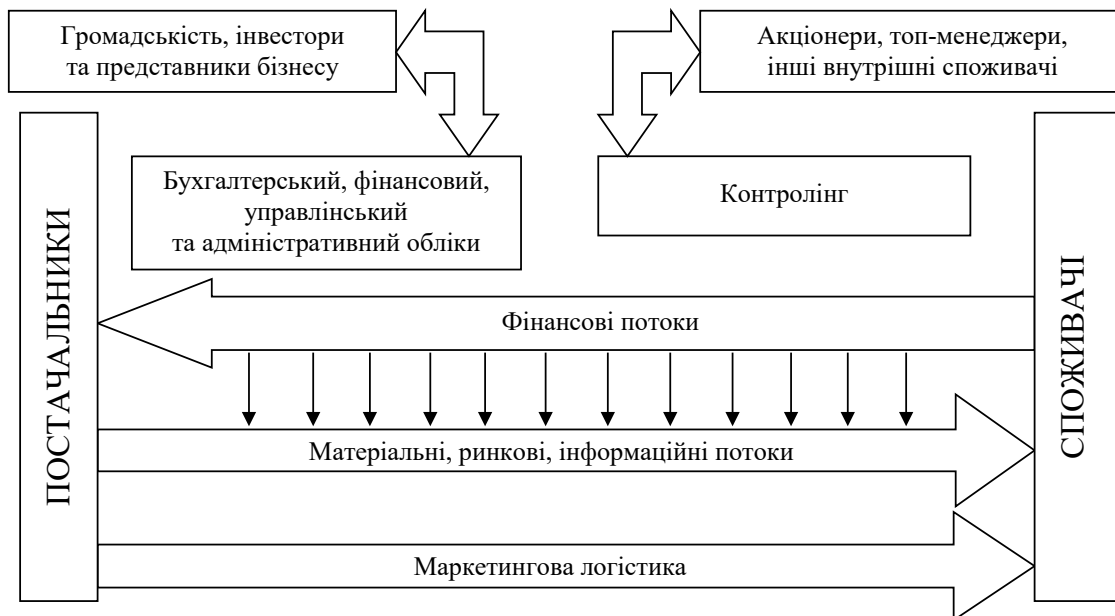


Рис. 1. Місце контролінгу в системі управління маркетингом [4]

бізнесу. Місце контролінгу в системі управління маркетингу визначають І.Г. Черданцева та С.А. Кошкаров [4], що, на нашу думку, дає змогу наочно представити особливості застосування загального контролінгу у системі сучасного управління маркетингом на рис. 1.

Проте якщо сформувавши систему контролінгу маркетингу як підсистему загального, то це є найефективнішим інструментом, що допомагає керівництву приймати раціональні рішення під час складання перспективних планів розвитку у процесі оперативного управління. Така система забезпечує особливий пріоритет у сфері прийняття управлінських рішень на основі порівняння поточного й стратегічного станів, оцінювання відхилення від загальної стратегії, виявлення слабких місць та причин їх появи, а також створення системи раннього попередження можливих проблемних моментів ведення бізнесу [4].

Основне завдання контролінгу маркетингу полягає у відстеженні виконання планів, аналізу прибутковості та ефективності маркетингових заходів, постійному дослідженні ринкової ситуації задля швидкої адаптації бізнесу до неї. Оскільки контролінг маркетингу є підсистемою контролінгу, то він аналогічно містить стратегічну й оперативну складові частини.

Стратегічний контролінг маркетингу спрямований на вирішення завдань, що відповідають вибраній стратегії та візії підприємства, орієнтований на його потенціал (покликаний забезпечити його оптимальне використання, враховуючи усі фактори зовнішнього й внутрішнього середовища, використовуючи інструментарій маркетингового стратегічного аналізу) і на технологію здійснення маркетингового контролінгу. Інструментами контролінгу маркетингу стратегічного рівня є SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз, матриця McKinsey, матриця Ан-

соффа, ВКГ-аналіз, бенчмаркінг, GEP-аналіз, аналіз ЖЦТ (табл. 1) [5, с. 251–256].

Оперативний контролінг маркетингу спрямований на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, виявлення власних сильних сторін та можливостей, що гарантує існування підприємства у довгостроковій перспективі. Інструментами оперативного управління є розрахунок сум покриття, аналіз точки беззбитковості, бюджетування витрат на маркетинг, оцінювання ефективності маркетингу (табл. 1) [6, с. 25–42].

Згрупований перелік інструментів контролінгу маркетингової діяльності підприємств є базовим та невичерпним, може бути застосованим відповідно до поставлених маркетингових завдань. Зокрема, в період пандемії COVID-19, коли бізнес став надто вразливим, найважливішими напрямками здійснення процесу контролінгу є проведення аналізу його ринкових можливостей, відбору цільових ринків, розроблення комплексу маркетингу та вжиття маркетингових заходів [6, с. 25–42].

Враховуючи вищенаведені факти, звертаємо увагу на підприємства з виготовлення меблів; частка обсягу реалізованої продукції меблевого виробництва України від загального обсягу реалізації всієї промисловості України в середньому складає 0,2% (2018 рік) [8] та є складовою частиною одного з пріоритетних секторів національної економіки України – лісового, адже за площею лісового покриву Україна посідає 9 місце в Європі (лісовий фонд становить 10,4 млн. га), за запасами деревини – 6 місце (лісистість території складає 15,9%) [9]. Лісовий сектор України включає усі галузі, що працюють з деревиною, такі як лісозаготівля, деревообробка, меблева галузь, плитна та целюлозно-паперова галузі. Так, упродовж травня 2020 року агенція економічного розвитку "PPV Knowledge Networks" за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна еко-

Таблиця 1

Базові інструменти контролінгу маркетингової діяльності підприємств

Інструменти контролінгу маркетингу стратегічного рівня		Інструменти контролінгу маркетингу оперативного рівня	
Маркетинговий інструмент	Коротка характеристика	Маркетинговий інструмент	Коротка характеристика
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також його ринкових можливостей і загроз з урахуванням положення основних ринкових конкурентів	CVP-аналіз (аналіз беззбитковості)	Розрахунок критичної величини реалізованої продукції підприємства, за якого прибуток від реалізації продукції дорівнює її повній собівартості
SNW-аналіз	Аналіз сильних, слабких та нейтральних сторін підприємства за допомогою встановлених критеріїв оцінки маркетингової діяльності	Оцінка ефективності маркетингу	Розрахунок доцільності маркетингових програм шляхом співставлення отриманих результатів від їх реалізації та понесених маркетингових витрат за певними показниками
PEST-аналіз	Ситуаційний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства за політичними, економічними, соціальними та технологічними показниками	Аналіз відхилень	Дає змогу порівняти рівень фактичних показників з базисними (плановими)
Матриця McKinseyGE	Портфельний аналіз довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної бізнес-одиниці	Оптимізація обсягів замовлень	Дає змогу систематично знижувати маркетингові затрати у сфері закупівлі і на складі
Матриця Ансоффа	Аналітичний інструмент контролінгу маркетингу, що допомагає визначити стратегію позиціонування товару на ринку		
BKG-аналіз	Розподіл продукції підприємства по стратегічних бізнес-одиницях	Бюджетування маркетингових витрат	Планування величини маркетингових витрат у короткостроковому періоді
Бенчмаркінг	Порівняння конкретних параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними показниками інших підприємств чи конкуруючих організацій		
GAP-аналіз	Співставлення запланованих показників та найбільш імовірних значень, визначення різниці між ними дасть змогу своєчасно корегувати стратегії для попередження даних відхилень	Функціонально-вартісний аналіз	Пошук резервів зниження собівартості продукції
Аналіз ЖЦТ	Визначення стадій життєвого циклу товарів підприємства для більш ефективного управління ними		

номіка України» провела дослідження впливу Covid-19 та карантинних заходів на підприємства лісового сектору України. Згідно з їхніми даними, понад 80% компаній-респондентів істотно постраждали від пандемії, а саме зупинились або зменшили виробництво. Майже половина підприємств уже скоротила обсяг реалізації товарів чи послуг до 50% (рис. 2). Інша половина респондентів очікує, що зниження обсягу реалізації до цього рівня відбудеться до кінця року [10].

Практично всі компанії-респонденти скоротили зайнятість персоналу або відправили працівників у відпустки, понад 20% вдалися до звільнення персоналу. Підприємствам лісового сектору важко перевести роботу в онлайн-режим, оскільки виробничі процеси пов'язані з використанням ручної праці (71% респондентів вказав на цю проблему) (рис. 3) [10].

Поширення пандемії Covid-19 призвело до значного падіння попиту на товари підприємств лісового сектору і, відповідно, браку обігових коштів та росту дебіторської заборгованості. Ці чинники мають найбільший вплив на підприємства лісового сектору незалежно від розміру бізнесу та галузевої приналежності.

Сумарне виробництво меблів в Україні у 2019 році, за даними Держстату України, складало 31,2 млн. шт., що у 2,8 рази більше показника 2015 року (табл. 2) [11].

У поточному 2020 році під тиском пандемії Covid-19 та введення карантинних заходів підприємці меблевої галузі України змушені були розпочати процес оптимізації свого бізнесу через зменшення обсягів виробництва меблів. Так, за даними Української Асоціації Меблевиків, від 14 березня 2020 року, коли офіцій-



Рис. 2. Вплив Covid-19 та карантинних заходів на підприємства лісового сектору України [10]

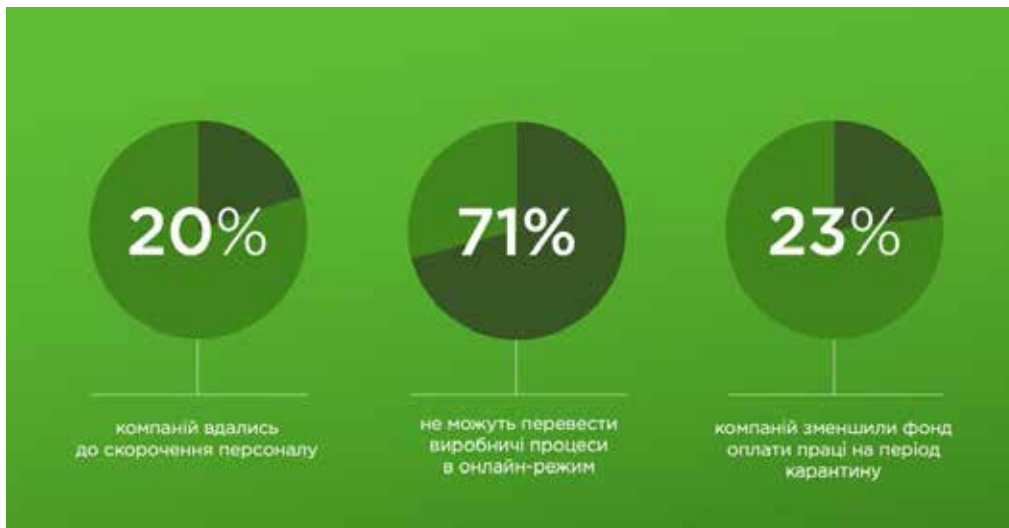


Рис. 3. Вплив на зайнятість персоналу [10]

но був введений карантин, і буквально вже за тиждень підприємці заявляли про 50-відсоткове скорочення виручки [12].

З огляду на дані Держстату України за сім місяців 2020 року за підсумками поточного року слід очікувати зменшення сумарного виробництва меблів до 2,8 млн. шт., або на 10% порівняно з 2019 роком, причому найбільше (на 27%) скоротиться виробництво офісних меблів, що обумовлено зниженням ділової активності. Сумарна вартість експорту меблів України у 2019 році склала, згідно з даними Держстату України, 575 млн. USD, що в 1,7 рази перевищує показник 2015 року (табл. 3). Найбільш активно експортувалися українські меблі для сидіння, частка яких у 2019 році склала 54,4%. Ненабагато відстали поставки з позиції «Меблі інші», становлячи 45,5% [11].

Сумарна вартість імпорту Україною меблів у 2019 році склала 203,1 млн. USD, що у 2,2 рази перевищує показник 2015 року (табл. 3). Щодо

структури меблевого імпорту, то у 2019 році частка меблів для сидіння складала 47,4%, а частка меблів інших – 45,7%. При цьому торговий баланс на українському меблевому ринку є переважно позитивним, і у 2019 році він склав 371,9 млн. USD проти 243,1 млн. USD у 2015 році (табл. 3).

Згідно з даними Держстату України, за сім місяців 2020 року експорт меблів трохи «пригальмує». Розрахункова вартість експорту меблів у 2020 році очікується на рівні 513 млн. USD, або на 11% менше, ніж у 2019 році. Водночас імпорт меблів України може збільшитися на 5%, а саме до 214 млн. USD [11].

Саме у період кризи, зумовленої пандемією Covid-19, підприємства меблевої галузі мають терміново переглянути свої тактичні цілі оперативного контролінгу маркетингу, визначивши нові формати та способи комунікації для залучення клієнтів та реалізації товарів. Виходом із ситуації є перехід на нові канали продажу, впровадження e-commerce та макси-

Таблиця 2

Виробництво меблів в Україні (2015, 2019, 2020 роки) [11]

Найменування	2015 рік		2019 рік		2020 рік, оцінка		2020 рік до 2019 року, %
	виробництво, тис. шт.	частка, %	виробництво, тис. шт.	частка, %	виробництво, тис. шт.	частка, %	
Меблі для сидіння та її частини	5 076,2	46,35	4 098,0	13,13	3 450,3	12,31	-15,8
Меблі для офісу і підприємств торгівлі	1 363,5	12,45	1 709,7	5,48	1 249,8	4,46	-26,9
Меблі для кухні	839,2	7,66	1 477,2	4,73	1 267,5	4,52	-14,2
Матраци	2 074,4	18,94	2 270,0	7,27	1 782,1	6,36	-21,5
Меблі інші	1 599,7	14,60	21 657,5	69,39	20 275,2	72,35	-6,4
Всього	10 953,1	100,00	31 212,5	100,00	28 024,9	100,00	-10,2

Таблиця 3

Україна: торгівля меблями (2015, 2019, 2020 роки) [11]

Показник	Назва	2015 рік		2019 рік		2019 рік до 2015 року, %	2020 рік, оцінка	2020 рік до 2019 року, %
		сума, млн. USD	частка, %	сума, млн. USD	частка, %			
Експорт	Меблі для сидіння та її частини	175,381	52,54	312,655	54,38	178,27	262,132	-16,2
	Меблі медичні та їх частини	1,541	0,46	0,518	0,09	33,64	0,321	-38,1
	Меблі інші та їх частини	156,871	47,00	261,818	45,53	166,90	250,085	-4,5
	Всього	333,793	100,00	574,991	100,00	172,26	512,538	-10,9
Імпорт	Меблі для сидіння та її частини	39,147	43,16	96,323	47,43	246,06	106,580	10,6
	Меблі медичні та їх частини	2,781	3,07	13,997	6,89	503,31	18,522	32,3
	Меблі інші та їх частини	48,775	53,77	92,785	45,68	190,23	88,296	-4,8
	Всього	90,703	100,00	203,105	100,00	223,92	213,398	5,1
Торговий баланс	Меблі для сидіння та її частини	136,234		216,332			155,552	
	Меблі медичні та їх частини	-1,240		-13,478			-18,201	
	Меблі інші та їх частини	108,096		169,033			161,790	
	Всього	243,090		371,886			299,140	

мальне переведення бізнесу в діджитал. Робота підприємств в онлайн-режимі та дистанційному наданні послуг вимагає ефективного управління цими процесами шляхом впровадження антикризових підходів за допомогою концепції контролінгу маркетингової діяльності. Основними з них є такі.

1) Максимальний контролінг ситуації на ринку меблів та оперативне реагування на його зміни. У клієнтів можуть виникати нестандартні запити щодо замовлень меблів, які можна задовольнити, якщо вчасно реагувати. Паніка та невизначеність ламають звичні поведінкові стереотипи та споживчі звички клієнтів, що для підприємств меблевої галузі відкриває нові можливості.

2) Постійний контролінг роботи з клієнтами, які вже є. В умовах спаду база лояльних клієнтів перетворюється на ключовий актив. Допродажі, крос-продажі та партнерські акції можуть

стати основним джерелом доходу. Тривалі довірчі відносини допоможуть знайти компроміси, залишитись «на плаву» та відновити доходи після кризи. Допомога своїм клієнтам у вирішенні їхніх проблем, інвестиції у відносини з ними є необхідними, адже лояльні клієнти фірми є джерелом рекомендацій для залучення нових клієнтів. З іншого боку, криза для підприємства з виробництва меблів може стати хорошим стартом для вжиття таких заходів маркетингу, як альянс з клієнтами, партнерами або конкурентами через партнерські маркетингові акції, кобрендинг, спільне використання активів.

3) Контролінг попиту меблевого підприємства шляхом максимально ефективного оброблення наявних потоків вхідних заявок та інвестування в рекламу прямої віддачі. Парадигма виживання змушує «чіплятися» за кожного клієнта та здійснювати продажі максимально ефективно.

4) Контролінг маркетингу бізнес-процесів підприємств меблевої промисловості з точки зору цінності для споживача. Варто позбутися тих процесів, які не несуть цінності, а ресурси слід спрямувати на ті, які мають цінність. Водночас меблевику слід намагатися підвищити рівень організаційної гнучкості, стимулювати персонал до універсалізації та суміщення обов'язків задля мінімізації зайвої формалізації та бюрократизації.

5) Сучасна торгівля – це торгівля вражень та емоцій. Застосування підприємствами меблевого бізнесу таких інструментів контролінгу маркетингу, як створення комфортного середовища взаємодії для своїх клієнтів, емоційне підкріплення, різноманітні «фішки», зможе дати позитивний результат у зростанні продаж меблів.

6) Контролінг маркетингових заходів щодо персоналу меблевої фірми. Патерналізм принесе суттєві емоційні дивіденди, буде сприяти підтриманню їх лояльності. Працівники мають відчувати, що вони всі є членами однієї команди, а також взаємну підтримку. З іншого боку, відчуття захищеності зменшить панічні настрої, підвищить продуктивність та розсудливість, що дасть змогу приймати адекватні рішення та зберегти операційну ефективність.

7) Вжиття нових маркетингових заходів на підприємствах меблевої галузі задля переосмислення своєї пропозиції на ринку меблів шляхом опитування клієнтів неформальним маркетинговим дослідженням (телефонні дзвінки ввечері, «польові дні», коли власник та керівники «стають за прилавок», щоби побачити клієнтів та поспілкуватися з ними), проте отриманий зворотній зв'язок може дати проривні ідеї [10].

Крім того, Україна активно співпрацює з європейськими організаціями щодо вдосконалення вітчизняного меблевого виробництва. Зокрема, ЄБРР замовив у консалтингової компанії «CSIL» (Центр промислових досліджень) Дорожню карту розвитку української меблевої промисловості [13], що включає елементи досліджуваної концепції та необхідність таких удосконалень.

Результатом пандемії Covid-19 буде той факт, що зміняться склад і структура ринкових гравців меблевої галузі. Сильні підприємства-виробники меблів стануть ще сильнішими. Бізнес, який перегляне традиційні підходи, набуде максимальної гнучкості та швидко зреагує на ситуацію, вийде переможцем.

Висновки. В роботі визначено вплив пандемії Covid-19 на діяльність підприємств з виробництва меблів та означено її наслідки, такі як скорочення обсягів реалізації меблевої продукції, що привело до повної або часткової зупинки виробництва, що спонукало до звільнення персоналу. Таким чином, узагальнивши викладений матеріал, можемо констатувати, що ключовими факторами відновлення, ефективного розвитку й росту меблевої галузі є впровадження на підприємствах концепції контролінгу маркетингу,

зокрема контролінгу ринку меблів, потреб і попиту клієнтів, бізнес-процесів та маркетингових заходів. Такий підхід забезпечить керівництву основу для прийняття виважених управлінських рішень задля формування нової стратегії розвитку бізнесу, тому першочерговим заходом з подолання наслідків негативного впливу пандемії Covid-19 на розвиток підприємств меблевого сектору є контролінг маркетингу, оскільки швидкість прийняття рішень, масштабність інновацій сьогодні є головними інструментами їх післякризового зростання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Устьян О.В. Маркетинг у кризу. Вживання вимагає змін. *Зміст. Зміни створюєш ти*. URL: <https://zmist.pl.ua/blogs/marketing-u-krizu-vizhivannya-vimagaje-zmin> (дата звернення: 16.11.2020).
2. Радчук О.М. Високосна осінь – 2020: п'ять головних економічних загроз для України. *Слово і діло : аналітичний портал*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/07/28/kolonka/aleksandr-radchuk/ekonomika/vysokosna-osin-2020-pyat-holovnykh-ekonomichnykh-zahroz-ukrayiny> (дата звернення: 16.11.2020).
3. Кузнецова Н.Б. Сучасний стан та перспективи розвитку креативних індустрій за умов пандемії Covid-19. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 46. С. 169–180. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34075> (дата звернення: 15.11.2020).
4. Черданцева І.Г., Кошкаров С.А. Особливості застосування контролінгу у системі сучасного управління маркетингом. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2013. Вип. 650–652. Економіка. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_es_2013_650-652_34 (дата звернення: 14.11.2020).
5. Лях І.С. Теоретичні аспекти контролінгу маркетингу на підприємстві. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 7. С. 251–256. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretichni-aspekti-kontrolingu-marketingu-na-pidpriemstvi> (дата звернення: 15.11.2020).
6. Страшинська Л.В., Євтюкова І.О. Застосування інструментарію маркетинг-контролінгу в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка*. 2015. Вип. 29. Серія «Економіка і право». С. 25–42. URL: http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/18807/1/Strashynska_Evtyukova.pdf (дата звернення: 17.11.2020).
7. Шепарська О.О., Поліщук І.І. Особливості контролінгу маркетингової діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. Вип. 9. Ч. 2. С. 49–52. URL: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2015/9/51.pdf> (дата звернення: 16.11.2020).
8. Кійко О.А., Кушпіт А.С., Чопенко Н.Ф., Попович В.Д. Довідник з ресурсоефективного та чистого виробництва. Меблева та деревообробна промисловість. Київ : Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2019. 132 с. URL: http://www.recrc.org/wpcontent/uploads/2020/01/RECP_Furniture_manufacturing.pdf (дата звернення: 16.11.2020).
9. Макогон Ю.В., Мартиненко О.В. Європейський досвід та українські перспективи розвитку експортного потенціалу підприємств деревообробної галузі України. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201184/201220> (дата звернення: 16.11.2020).
10. Вплив Covid-19 та карантинних заходів на підприємства лісового сектору України – результати дослідження.

- PPV Knowledge Networks. URL: <https://info.ppv.net.ua/study-covid-impact-on-forest-sector> (дата звернення: 16.11.2020).
11. Гнатуш В.А. Меблевий ринок України. *Оборудование – инструмент для профессионалов*. URL: <https://www.informdom.com/derevoobrabotka/2020/2-3/mebelnyi-rynok-ukrainy.html> (дата звернення: 16.11.2020).
 12. COVID-19 та меблевий бізнес. *Українська Асоціація Меблевиків*. URL: <https://uafm.com.ua/covid-19-ta-meblevyj-biznes> (дата звернення: 13.11.2020).
 13. Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку української меблевої промисловості. Травень, 2018. *Європейський банк реконструкції та розвитку*. 133 с. URL: <https://uafm.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/dorozhnya-karta-dlya-rozvytku-meblevogo-sektoru-ukrayiny.pdf> (дата звернення: 13.11.2020).
 14. Звіт результатів дослідження «Вплив COVID-19 на роботу підприємств лісового сектору». *Агенція економічного розвитку “PPV Knowledge Networks” за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України»*. Львів, 2020. URL: https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/COVID-19_Impact_on_the_Forestry_Sector_in_Ukraine_PPV_2020_UA.pdf (дата звернення: 13.11.2020).

REFERENCES:

1. Ustian O.V. (2020) Marketynh u kryzu. Vyzhyvannia vymahaie zmin [Marketing in crisis. Survival requires change]. Zmist. Zminy stvoriuiesh ty [*Content. You create change*] (electronic journal). Available at: <https://zmist.pl.ua/blogs/marketing-u-kryzu-vizhivannya-vimagaje-zmin> (accessed 16 November 2020).
2. Radchuk O.M. (2020) Vysokosna osin-2020: piat holovnykh ekonomichnykh zahroz dlia Ukrainy [Leap Autumn 2020: Five Major Economic Threats for Ukraine]. *Slovo i dilo analitychnyj portal* [Word and deed analytical portal] (electronic journal). Available at: <https://www.slovodilo.ua/2020/07/28/kolonka/aleksandr-radchuk/ekonomika/vysokosna-osin-2020-pyat-holovnykh-ekonomichnykh-zahroz-ukrayiny> (accessed 16 November 2020).
3. Kuznetsova N.B. (2020) Suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku kreatyvnnykh industrij za umov pandemiji Covid-19 [Modern state and prospects of development of creative industries in terms of pandemic Covid-19]. *Zbirnyk Strateghiya ekonomichnogho rozvytku Ukrajiny* [Collection Strategy of economic development of Ukraine] (electronic journal), vol. 46, pp. 169–180. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34075> (accessed 15 November 2020).
4. Cherdanceva I.Gh., Koshkarov S.A. (2013) Osoblyvosti zastosuvannia kontrolinhu u systemi suchasnoho upravlinnia marketynhom [Features of application of controlling in the system of modern marketing management]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu* [Scientific Bulletin of Chernivtsi University] (electronic journal), vol. 650-652. *Ekonomika*. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_ec_2013_650-652_34 (accessed 14 November 2020).
5. Liakh I.S. (2017) Teoretychni aspekty kontrolinhu marketynhu na pidpriemstvi [Teoretical aspects of controlling in the system of modern marketing management]. *Zhurnal Biznes Inform* [Journal of Business Inform] (electronic journal), vol. 7, pp. 215–256. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretichni-aspekti-kontrolingu-marketingu-na-pidpriemstvi> (accessed 15 November 2020).
6. Strashynska L.V., Yevtiukova I.O. (2015) Zastosuvannia instrumentarii marketynh-kontrolinhu v marketynhovii diialnosti pidpriemstva [Application of marketing controlling tools in marketing activities of the enterprise]. *Ekonomika*, vyp. 29. *Seriia “Ekonomika i pravo”* [Economy, no. 29. Series “Economics and Law”] (electronic journal), vol. 18, pp. 25–42. Available at: http://enpui.npu.edu.ua/bitstream/123456789/18807/1/Strashynska_Evtyukova.pdf (accessed 17 November 2020).
7. Sheparska O.O., Polishchuk I.I. (2015) Osoblyvosti kontrolinhu marketynhovoї diialnosti pidpriemstva [Features of controlling the marketing activities of the enterprise]. *Molodyi vchenyi* [A young scientist] (electronic journal), vol. 9, part 2, pp. 49–52. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/9/51.pdf> (accessed 16 November 2020).
8. Kiiko O.A., Kushpit A.S., Chopenko N.F., Popovych V.D. (2019) Dovidnyk z resursoefektyvnoho ta chystoho vyrobnytstva. Mebleva ta derevoobrobna promyslovist [Handbook of resource-efficient and clean production. Furniture and woodworking industry]. *Tsentr resursoefektyvnoho ta chystoho vyrobnytstva* [Center for resource efficient and clean production]. Kiev, pp. 132. Available at: http://www.recpc.org/wpcontent/uploads/2020/01/RECP_Furniture_manufacturing.pdf (accessed 16 November 2020).
9. Makohon Yu.V., Martynenko O.V. (2019) Yevropeyskyi dosvid ta ukraïnski perspektyvy rozvytku eksportnoho potentsialu pidpriemstv derevoobrobnoi haluzi Ukrainy [European experience and Ukrainian prospects for the development of the export potential of Ukrainian woodworking enterprises]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy* [Business, innovation, management: problems and prospects] (electronic journal). Available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201184/201220> (accessed 16 November 2020).
10. PPV Knowledge Networks (2020) Vplyv Covid-19 ta karantynnykh zakhodiv na pidpriemstva lisovoho sektoru Ukrainy - rezultaty doslidzhennia [The impact of Covid-19 and quarantine measures on enterprises in the forest sector of Ukraine – the results of the study]. Available at: <https://info.ppv.net.ua/study-covid-impact-on-forest-sector> (accessed 16 November 2020).
11. Hnatush V.A. (2019) Meblevyi rynek Ukrainy [Furniture market of Ukraine]. *Mezhdunarodnyi ynformatsionno-tekhnycheskyi zhurnal Oborudovanye instrument dlia professionalov* [International Information Technology Magazine Equipment is a tool for professionals]. Available at: <https://www.informdom.com/derevoobrabotka/2020/2-3/mebelnyi-rynok-ukrainy.html> (accessed 16 November 2020).
12. Ukrainian Association of Furniture Makers (2020) COVID-19 ta meblevyi biznes [COVID-19 and furniture business]. Available at: <https://uafm.com.ua/covid-19-ta-meblevyj-biznes> (accessed 16 November 2020).
13. European Bank for Reconstruction and Development (2018) Dorozhnia karta konkurentospromozhnogo rozvytku ukraïnskoi meblevoi promyslovosti [Roadmap for the competitive development of the Ukrainian furniture industry], pp. 133. Available at: <https://uafm.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/dorozhnya-karta-dlya-rozvytku-meblevogo-sektoru-ukrayiny.pdf> (accessed 16 November 2020).
14. PPV Knowledge Networks Economic Development Agency with the support of the USAID Competitive Economy of Ukraine Program (2020) Zvit rezultaty doslidzhennia Vplyv COVID-19 na robotu pidpriemstv lisovoho sektoru [Report on the results of the study The impact of COVID-19 on the work of enterprises in the forest sector]. Lviv. Available at: https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/COVID-19_Impact_on_the_Forestry_Sector_in_Ukraine_PPV_2020_UA.pdf (accessed 13 November 2020).