

# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ МЕБЕЛИ В РОССИИ И ВОЗМОЖНЫЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ МЕБЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**В. А. Жигарев**

ООО «ТК Нефтетанк», Москва, Россия

Мебельная промышленность, которая производит товары народного потребления, занимает одно из ключевых мест среди отраслей лесопромышленного комплекса в Российской Федерации. Российская мебельная промышленность после 90-х гг. XX в. развивается по рыночным законам. Динамичное развитие мебельных предприятий отвечает потребностям стратегической концепции структурного развития национальной экономики, направленной на приоритетную модернизацию производства в обрабатывающих сегментах промышленности, включая и лесопромышленный комплекс. Ключевое значение для развития предприятия имеет грамотно выбранная стратегия его деятельности в турбулентной среде. В статье на основе методов научного познания и системного анализа рассмотрены общетеоретические подходы к методике оценки конкурентоустойчивости, позволяющие синтезировать полученные результаты. Представлены научные концепции различных исследователей в отношении методики оценки конкурентоустойчивости, а также предлагается авторское видение и определение методики оценки конкурентоустойчивости. Проводится параллель между различными научными взглядами касательно оценки конкурентоустойчивости, что позволяет сформировать авторский концепт исследовательской проблемы. Предложенный подход формирования стратегии конкурентоустойчивости позволяет повысить конкурентоустойчивость мебельных предприятий России, обеспечить их экономическую устойчивость и прибыльность.

*Ключевые слова:* конкурентоустойчивость, тенденции рынка мебели в России, стратегии, диверсификация.

# CURRENT TRENDS ON RUSSIAN FURNITURE MARKET AND POSSIBLE COMPETITIVENESS STRATEGIES OF FURNITURE-MAKING ENTERPRISES

**Vitaliy A. Zhigarev**

LLC "TK Neftetank", Moscow, Russia

Furniture-making industry manufacturing consumer goods takes one of the key positions among industries of the timber-merchant complex of the Russian Federation. Russian furniture-making industry after the 1990-s has been developing according to market laws. Dynamic development of furniture-making enterprises meets the requirements of the strategic concept of national economy structural development oriented to priority modernization of production in processing industry segments, including the timber-merchant complex. Correctly chosen strategy of the enterprise functioning in the turbulent environment is essential for its development. On the basis of methods of scientific cognition and system analysis the article studies theoretical approaches to methods of assessing competition stability, which allows us to synthesize the obtained results. Academic concepts of different researchers concerning methodology of assessing competition stability are provided in the article, as well as the author's opinion and methodology of assessing competition stability. Different academic views are compared, which gives an opportunity to formulate the author's concept of the research problem. The approach of designing strategy of competition stability provides an opportunity to raise competition stability of furniture-making enterprises in Russia and ensure their economic sustainability and profitability.

*Keywords:* competition stability, trends of the furniture market in Russia, strategies, diversification.

Для развития мебельных предприятий важное значение имеет выбранная стратегия их деятельности. В условиях рыночной экономики и турбулентной среды ведущим элементом должен быть анализ внешней среды: рыночной ситуации, поведения предприятий данной отрасли, поведения потребителей мебельной продукции/услуг, продуктов/услуг смежных и комплементарных товаров, товаров-заменителей, а также анализ внутренней среды предприятия [8].

В научной теории есть различные классификации типов стратегий. С точки зрения выдающегося ученого в области стратегического управления М. Портера, существуют три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке. Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства, второй – со специализацией в производстве продукции, третий подход относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте рынка<sup>1</sup>.

Наиболее распространенные, выверенные практикой стратегии развития бизнеса предприятий представляют четыре различных подхода к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукта, рынка, отрасли, положения фирмы внутри отрасли, технологии.

1. *Стратегии концентрированного роста.* Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо перехода на новый рынок.

2. *Стратегии интегрированного роста.*

Они связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Обычно

фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе и не может осуществлять стратегии концентрированного роста. В то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

– *стратегия обратной вертикальной интеграции.* Она направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы в случае обратной вертикальной интеграции могут превратиться в центр доходов;

– *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.* Она выражается в росте фирмы за счет усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в случае расширения посреднических услуг или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3. *Стратегии диверсифицированного роста.*

Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. К основным факторам, обуславливающим выбор стратегии диверсифицированного роста, относятся следующие: рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на про-

<sup>1</sup> См.: Портер М. Конкуренция : пер. с англ. : учебное пособие. – М., 2006.

дукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания; текущий бизнес дает превышающие потребности поступления денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса; новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т. п.; антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли; могут быть сокращены потери от налогов, облегчен выход на мировые рынки, привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

#### *4. Стратегии сокращения.*

Они реализуются в случае, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка и т. п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса [5].

В научной литературе понятие «стратегия конкурентоустойчивости» отсутствует. С нашей точки зрения, в современных условиях стратегия конкурентоустойчивости – это комплексная система стратегий, которые максимально позволяют быть предприятию конкурентоустойчивым: максимально экономически устойчивым, прибыльным и производить востребован-

ную на рынке продукцию. Стратегия конкурентоустойчивости включает статическую и динамическую составляющие. Статическая составляющая – это цели и задачи в долгосрочной перспективе. Динамическая составляющая позволяет менять какой-либо элемент из системы стратегий исходя из совокупности факторов внешней и внутренней среды.

Для формирования стратегии конкурентоустойчивости ведущим элементом является анализ внешней среды: конкурентов, рыночных тенденций, поведения потребителей [1].

Рассмотрим тенденции развития рынка мебельной продукции России (производство, импорт и экспорт).

По данным Росстата, объем производства мебели в России в 2018 г. увеличился на 3% относительно 2017 г. и составил 152,98 млрд рублей (в ценах поставщиков), при этом собственно объем продаж на рынке увеличился по сравнению с уровнем 2017 г. и составил 565 млрд рублей (в ценах реализации) (рис. 1).

Тенденция роста объема рынка, которая началась в 2015 и продолжалась в 2018 г., сохранилась (более чем на 10,5% в денежном выражении). В 2018 г. импорт мебели в Россию продолжил снижение, которое было в 2017 г., и составил 84,4 млрд рублей (табл. 1).

В денежном выражении порядка 48% продаваемой мебели в Россию импортировалось в 2015 г., в 2018 г. – 39% [6].

Ключевые сегменты по импорту мебели:

1) дорогая высококачественная мебель, которую поставляют из Италии и Германии и которая занимает нишевой сегмент рынка (высокий сегмент);

2) мебель среднего ценового сегмента, которая поставляется из стран Восточной Европы (включая Польшу, Румынию и пр.), а также Китая;

3) мебель экономкласса, поставляемая из стран СНГ (в основном из Беларуси), для которой характерны достаточно низкие цены при приемлемом качестве ввиду

достаточно низкой стоимости рабочей силы, наличия государственной поддержки, местоположения производств в свободных экономических зонах (возможность заку-

пать комплектующие без уплаты пошлин), а также наличия достаточно дешевых ресурсов из России.

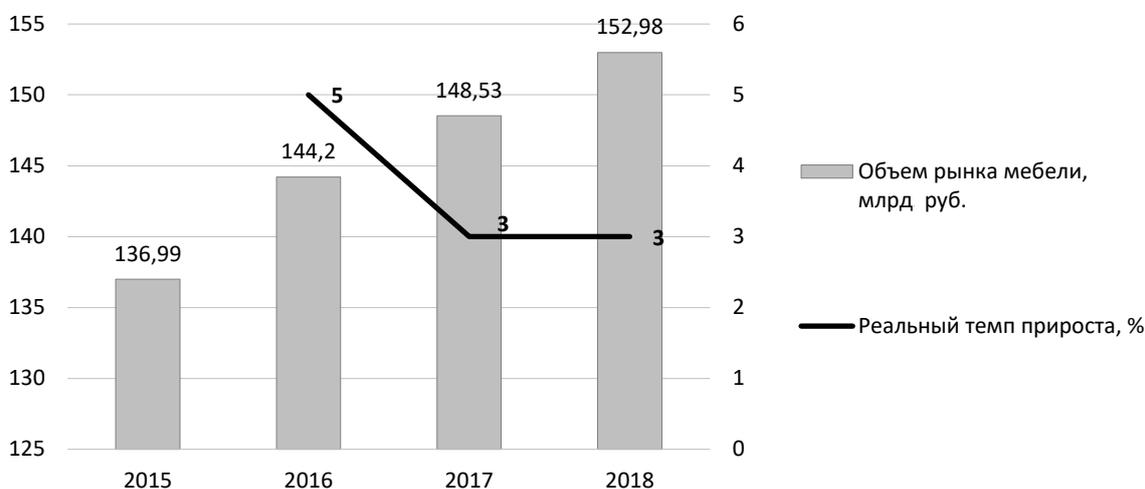


Рис. 1. Динамика рынка мебели в Российской Федерации за период 2015–2018 гг.

Примечание: рис. 1–7 составлены по данным Росстата.

Т а б л и ц а 1

Импорт мебели в Россию в 2015–2018 гг.\* (в млрд руб./год)

Страны	2015	2016	2017	2018
Италия, Германия и прочая Северная и Западная Европа	27,50	26,50	27,30	28,11
Китай	25,00	20,70	21,00	19,00
Польша и прочая Восточная и Центральная Европа	15,30	13,30	12,30	11,80
Беларусь и другие страны СНГ	19,40	12,80	13,30	13,50
Прочие	18,90	15,70	13,00	12,00

\* Источник: URL: <https://proderevo.net/industries/furniture/proizvodstvo-mebeli-v-rossii-sostoyanie-tendentsii-tselevoe-videnie.html>

Необходимо отметить, что импорт мебельной продукции из Италии, Германии и других стран Западной Европы является достаточно стабильным как в денежном, так и материальном выражении. В среднем и экономсегментах импортная мебель из Китая, Восточной Европы и стран СНГ стала активно замещаться на мебельную продукцию российского производства. Доля импортной мебельной продукции существенно отличается в зависимости от сегмента рынка, в частности, в номенклатуре корпусной мебели (шкафы, кухни и т. д.) импорт занимает незначительную долю и представлен в основном продукцией белорусского производства. При этом в

сегменте диванов с низкой долей дерева и древесных материалов (где производители из России не имеют конкурентных преимуществ в виде более дешевого сырья) импорт мебели выглядит значительно шире, чем в сегменте корпусной мебели. Экспорт мебельной продукции из России представлен на рис. 2.

Общий объем экспорта мебельной продукции в 2018 г. составил 21,09 млрд руб., что на 7,4% выше показателя 2017 г. (табл. 2).

Необходимо отметить, что более половины экспорта мебели из России отправляется в страны СНГ, причем в большей степени в Казахстан и Беларусь. Качество экс-

портной мебельной продукции соответствует ожиданиям потребителей, но более значительный выход на внешние рынки пока проблематичен из-за отсутствия компетенций при работе на экспортных рын-

ках, недостаточного доступа к инфраструктуре (склады, шоурумы), существенно высоких логистических затрат, а также недостатка финансовых средств для реализации мебели на экспорт.



Рис. 2. Экспорт мебельной продукции из России за период 2015–2018 гг. (в млрд долл.)

Т а б л и ц а 2

Экспорт мебельной продукции из России в 2015–2018 гг.\* (в млрд руб./год)

Страны	2015	2016	2017	2018
Казахстан, Беларусь и прочие страны СНГ	7,60	8,80	10,88	11,75
Германия, Италия и прочая Северная и Западная Европа	3,30	3,60	4,45	4,81
Восточная и Центральная Европа	1,80	1,80	2,22	2,40
США	0,60	0,70	0,87	0,93
Китай	0,20	0,30	0,37	0,40
Прочие	0,40	0,60	0,74	0,80
<b>Всего</b>	<b>13,90</b>	<b>15,80</b>	<b>19,53</b>	<b>21,09</b>

\* Источник: URL: <https://proderevo.net/industries/furniture/proizvodstvo-mebeli-v-rossii-sostoyanie-tendentsii-tselevoevidenie.html>

В России, как и в целом в мире, продажи мебельной продукции напрямую зависят от состояния экономики, покупательской способности потребителей. Как следствие, динамика продаж мебели коррелирует с динамикой ВВП. В случае если экономика в России будет восстанавливаться с динамикой реального ВВП при 1,4% в год, то в 2019 г. возможна динамика устойчивого роста примерно в 1,5–2% в год. При этом можно прогнозировать, что в 2019–2021 гг. может произойти восстановление темпов продаж мебели, которые могут опережать рост ВВП до предкризисного уровня (при-

мерно так же, как было после кризиса 2008–2009 гг.), после чего темпы роста рынка мебели, вероятнее всего, будут сопоставимы с динамикой ВВП.

Приобретение импортной мебельной продукции существенно зависит от валютного курса. Однако ввиду девальвации рубля и приемлемого качества российские производители мебели достаточно конкурентоспособны в среднем ценовом сегменте и могут продолжить теснить на рынке мебельную продукцию из Китая (снижение доли поставок из Китая составило 1,5%), Польши и даже частично Беларуси [6].

Изменения в российской экономике открыли новые возможности для экспортеров мебели после девальвации рубля в 2014 г. При этом производство мебельной продукции в России стало конкурентоспособным по цене. Проявилось преимущество в цене до 15–20% в сравнении с европейскими производителями (с учетом транспортных затрат). Так, в частности, ИКЕА расширила экспорт в магазины Европы мебельной продукции, произведенной на российских предприятиях. Также возможно увеличение поставок мебельной продукции крупных российских производителей на внешние рынки таких стран, как Беларусь, Казахстан, Западная Европа, Ближний Восток (Турция, Сирия, Египет, Саудовская Аравия и т. д.), стран Азии (Вьетнам, Китай, Южная Корея, Индия). К примеру, активно поддерживает отечественных производителей мебели при зарубежных поставках Российский экспортный центр (РЭЦ), который часто вывозит

отечественных производителей на международные мероприятия для презентации их продукции. Выставка в Бангалоре (Индия) продемонстрировала большую заинтересованность этого рынка в российской мебельной продукции. Каждый отечественный производитель мебельной продукции может получить финансирование от РЭЦ для участия в мероприятиях.

В настоящее время в России насчитывается более 14 тыс. фирм, которые функционируют на мебельном рынке России. При этом количество предприятий, занимающихся непосредственно производством мебельной продукции, около 5 000. Большая часть предприятий мебельной промышленности находится в Центральном и Поволжском федеральных округах (около 25% от общего количества производителей в каждом из федеральных округов). Распределение производства мебельной продукции в России по округам в 2017 г. представлено на рис. 3.

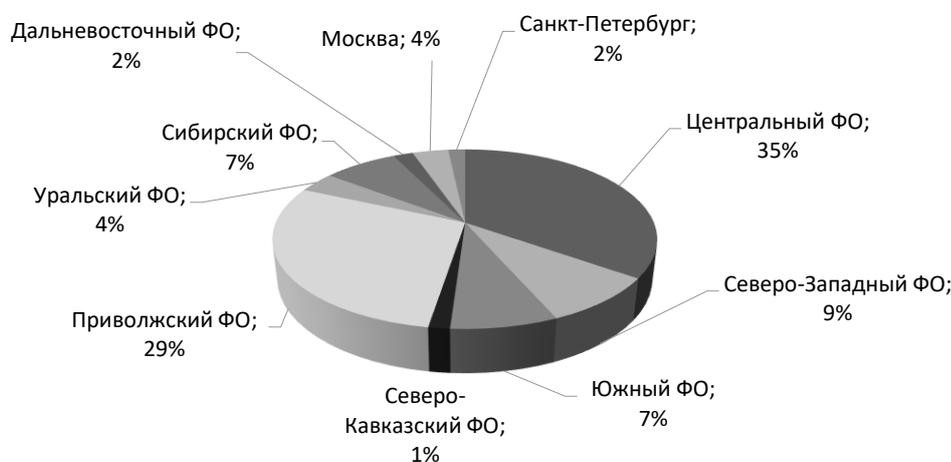


Рис. 3. Распределение производства мебельной продукции в России по округам в 2017 г.

В целом мебельный рынок можно представить как два больших сектора: рынок домашней (или бытовой) мебельной продукции и рынок мебельной продукции для общественных учреждений (общественных зданий, деловых центров, государственных учреждений, заведений дошкольного и школьного обучения, предприятий общественного питания и пр.). Рынок мебели для общественных зданий достаточно интересный и перспективный

для мебельных производителей. Так, если в 1990-х его доля была примерно 15–20%, то в 2014 г., по различным оценкам, она уже составила около 40% от общих объемов мебельного рынка.

Около двух третей производимой в России мебели – это кухонная, мягкая и корпусная мебель. Доля офисной мебельной продукции составляет примерно 11%. Данный сегмент вызывает интерес производителей мебельной продукции в связи с

вступлением в силу постановления о запрете покупки импортной мебели для государственных и муниципальных учреждений. Эта ниша, которую освободили от зарубежной конкуренции, оценивается на сумму около 40 млрд рублей. При этом под

данное постановление попадает не только офисная, но и другие виды мебели: оздоровительная, медицинская, детская. Структура мебельного производства в России в 2017 г. представлена на рис. 4.



Рис. 4. Структура мебельного производства в России в 2017 г.

Несмотря на особенности продаж, после их спада в 2017 г. наблюдается тенденция роста в 2018 г. Противосанкционная практика и политика российского правитель-

ства сыграла существенную позитивную роль. Производство мебельной продукции в России за период 2015–2018 гг. представлено на рис. 5.

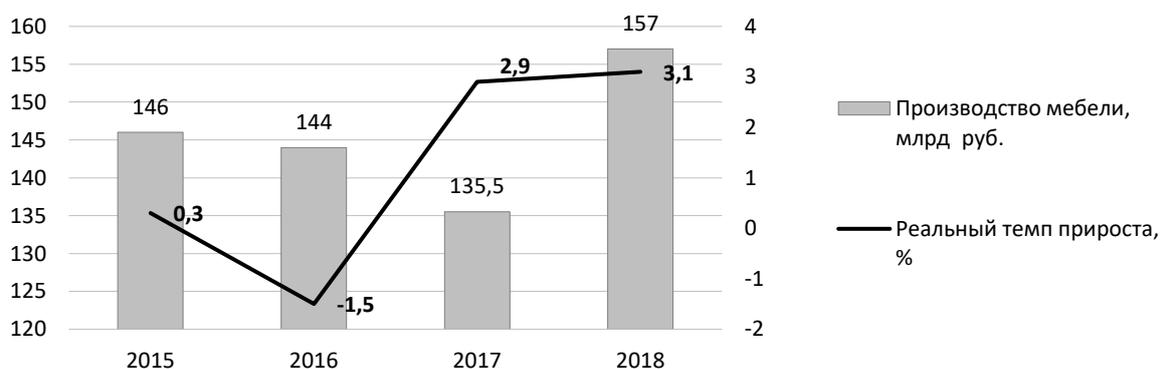


Рис. 5. Производство мебели в России в 2015–2018 гг. (в млрд руб.)

Процесс обеспечения мебельных предприятий сырьем, в частности плитной продукцией, за период 2008–2018 гг. прошел эволюционный путь от отсутствия плиты из-за низких объемов производства в России до полного самообеспечения. Созданы и успешно функционируют новые предприятия по производству древесно-стружечных плит (ДСП) и фанеры. Увели-

чение объемов производства древесно-стружечной плитной продукции было направлено не только на внутренний рынок, но и на внешний. На внутреннем рынке продажи плит российского производства составили 100 млн кв. м (рис. 6). В настоящее время наблюдается некоторый дефицит отдельных плитных материалов для производства мебельной продук-

ции, так как в последние годы увеличился экспорт. Однако рост внутреннего произ-

водства всех трех категорий в 2018 г. налицо по сравнению с 2017 г.

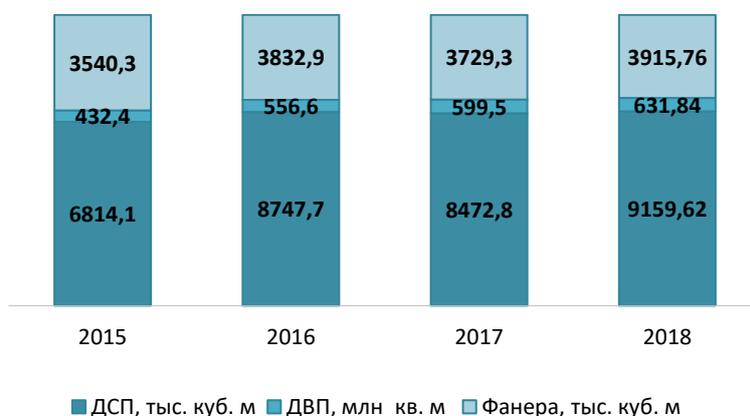


Рис. 6. Производство древесно-стружечных, древесно-волоконистых плит и фанеры с 2015 по 2018 г.

Мебельная фурнитура занимает определенную долю мебельного рынка. Динамика производства мебельной продукции вызвала со своей стороны существенный спрос на фурнитуру. Так, в структуре себестоимости корпусной мебели объем фурнитуры составляет примерно 7–10%, кухонной мебели – около 15–20% (по данным компании «Экспресс-Обзор»).

Рассмотрев динамику последних 15 лет, можно заметить, что приобретение мебельной продукции в России ежегодно росло на 14–38%. Как результат, повысился спрос на мебельную фурнитуру. Исключением ввиду мирового кризиса 2008–2009 гг. стал 2009 г., когда потребление существенно снизилось на 20–25%, а также 2017 г., когда были введены американские санкции [7].

По данным Росстата, потребление фурнитуры российской мебельной промышленностью составляет около 829,3 млн долларов. Официальные данные Росстата отличаются от экспертных данных примерно в 2 раза. По данным маркетингового агентства «Экспресс-Обзор», доля импорта составляет 63% от общего потребления. По оценке компании DISCOVERY Research Group, потребление фурнитуры российской мебельной промышленностью составляет 1 800 млн долларов с учетом теневой составляющей, при этом доля импорт-

ных комплектующих составляет 1 080 млн долларов [4].

Можно выделить следующие тенденции потребительского поведения:

1. *Смешанная модель потребления.*

При покупке квартиры необходимо ее обставить, при этом какая-то мебель приобретается дорогая, а какая-то более дешевая (из экономсегмента).

2. *Выравнивание сезонности.*

Ранее на мебельном рынке наблюдалась сезонность – первая половина года давала 40% продаж, вторая половина – 60%. В последние 3–4 года сезонность не наблюдается.

3. *Переход покупателей в сегмент микропроизводств – к частным мастерам.*

Мебельный рынок достаточно насыщен: имеется большое количество производителей и постоянно появляются новые. При этом увеличивается доля мелких частных производителей («гаражников»), например, в Санкт-Петербурге таких микропредприятий порядка 1 500.

4. *Отложенный спрос.*

Ввиду специфики мебельной продукции как товара она не является предметом первой необходимости. Поэтому имеет место отложенный спрос: быстрые решения о приобретении возникают в форс-мажорных ситуациях, например, если нужно быстро обустроить квартиру. Бюджеты у

клиентов ограничены, а искушений много. Продажи происходят во многом благодаря назойливой рекламе, ведь зачастую покупают путешествия, бытовую технику, но только не мебель [7].

5. *Долгий цикл принятия решений при покупке мебельной продукции.*

Как следствие отложенного спроса и ограниченного финансового бюджета, цикл принятия решений стал достаточно длительным. В связи с этим при продажах необходимо учить продавцов работать с длительными коммуникациями.

6. *«Ленивый» покупатель и интернет-технологии.*

С развитием интернет-технологий потенциальный клиент сначала смотрит товар в Интернете. Если не найдены подходящие модели и товары, то в торговые центры клиент не идет.

7. *Уход от покупки к аренде (шерингу).*

В мире появились тенденции к аренде мебели: покупка мебели – дорого, а аренда – более приемлемый по цене вариант. В России это пока не очень распространено, но тенденции уже наметились.

Для отражения тенденций приобретения мебельной продукции был проведен опрос потребителей, который отражен на рис. 7.

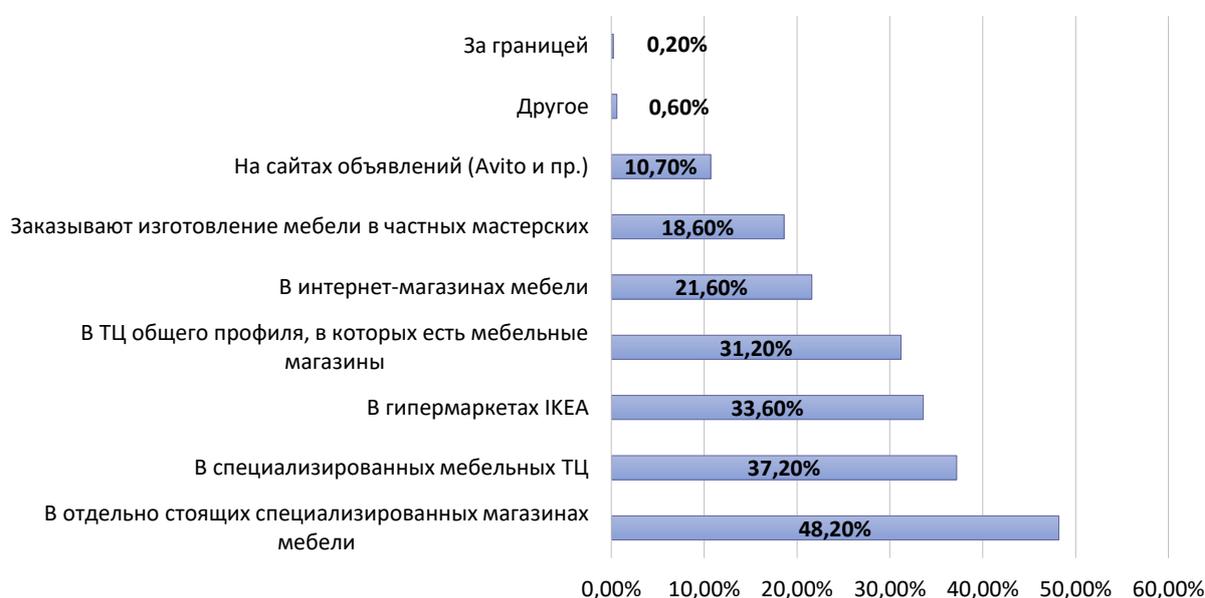


Рис. 7. Приобретение мебели в 2018 г. по различным каналам в России

Примечание: сумма процентов не равна 100%, так как респонденты могли отметить несколько вариантов ответов.

Основными тенденциями конкурентной ситуации на мебельном рынке являются:

1. *Развитие интернет-технологий и интернет-магазинов (HomeMe.ru, Divan.ru и др.).* Портал Divan.ru за два года вышел на объем продаж в 40 млн рублей в месяц, причем это не самый крупный интернет-магазин. Ежемесячный оборот у HomeMe.ru в 2018 г. был около 520 млн рублей, а у Hoff реализация через интернет-магазин составляет 12% от оборота, что

в денежном выражении равно около 24 млрд рублей в год [4].

2. *Оmnikanальность (многоканальность).* Необходима интеграция разрозненных каналов продаж и коммуникация в единую систему.

3. *Выход крупного бизнеса.* В настоящее время идет экспансия крупного бизнеса в регионы. Компания Hoff, которая открыла торговые центры в городах-миллионниках, теперь открывает свои магазины в городах-полумиллионниках в формате Hoff-mini. В таком же мини-формате стали появлять-

ся магазины ИКЕА, причем в больших торговых центрах, где покупатель может купить все и сразу.

4. *Атака смежных сегментов.* Некоторые строительные компании стали предлагать жилье как с голыми стенами, так и с набором встроенной мебели. Это серьезная угроза мебельным торговым центрам, так как у клиента отпадает потребность похода в торговый центр или интернет-магазин для покупки мебели. Вместе с тем для производителей мебели – это новая возможность заключения контрактов на поставку мебели [4]. Кроме того, появились компании по оказанию дизайн-услуг с выездом к потребителю на дом – подбор мебели по габаритным размерам квартиры и ее расстановка.

Исходя из вышеизложенного можно сформулировать основные стратегии развития конкурентоустойчивости.

С нашей точки зрения, стратегия конкурентоустойчивости должна включать элементы стратегий концентрированного и интегрированного роста, а также элементы диверсификации. Эти элементы должны динамично меняться в зависимости от сочетания факторов внешней и внутренней среды. Для мебельных предприятий стратегия конкурентоустойчивости должна включать следующие мероприятия:

1) укрупнение, объединение с другими производителями и продавцами;

2) использование нишевых решений в мебельной продукции (например, мебель-трансформер, мебель на первое время, детская мебель, мебель с различной тематикой под разные развивающие детские центры);

3) продажи в формате «один раз и на всю квартиру» (например, при покупке квартиры можно предлагать мебель на всю квартиру, в том числе с отделочными работами);

4) использование комплексных каналов продаж: сетевых магазинов, «лидеров мнений» (блогеров, телепередач и пр.);

5) работа с сетевыми магазинами (например, в сетевых магазинах, где продается комнатное освещение, можно сделать мебельную секцию).

Таким образом, сегодняшняя ситуация на мебельном рынке в России характеризуется особой спецификой: идет перераспределение мебельного рынка, изменение потребительского поведения, укрупнение мебельных предприятий, расширение продуктовой линейки и новых форм взаимодействия с покупателями. Вместе с тем есть новые ниши для мебельных предприятий, которые целесообразно осваивать.

#### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М. : Экономика, 1989.
2. Безрукова Т. Л., Морковина С. С. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М., 2010.
3. Бухтияров В. А чем мы хуже Запада? Как вырваться из замкнутого круга. – М., 2009.
4. Иртуганов Т. Мебельная промышленность России: как ее видят в отраслевой ассоциации. – URL: <https://proderevo.net/industries/furniture/mebelnaya-promyshlennost-rossii-kak-ee-vidyat-v-otraslevoj-assotsiatsii.html>
5. Полуянова Н. В. Стратегия повышения конкурентной устойчивости предприятия промышленности строительных материалов: дис. ... канд. экон. наук. – Белгород, 2014.
6. Производство мебели в России: состояние, тенденции, целевое видение. – URL: <https://www.proderevo.net/industries/furniture/proizvodstvo-mebeli-v-rossii-sostoyaniye-tendentsii-tselevoe-videnie.html>
7. Современное состояние и перспективы развития рынка мебельной фурнитуры. – URL: <https://proderevo.net/news/indst/strategiya-2030-shansy-na-to-chto-uvlichenie-ob>

emov-proizvodstv-budet-znachitelno-prevyshat-dazhe-optimistichnyj-prognoz-strategii-vesma-sushchestvenny.html

8. Чупров С. В. Адаптивность системы управления устойчивостью и инновационным развитием промышленного предприятия // Организатор производства. – 2018. – Т. 26. – № 1. – С. 23–33.

#### References

1. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. Moscow, Ekonomika, 1989. (In Russ.).

2. Bezrukova T. L., Morkovina S. S. Analiz i diagnostika finansovo-khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya [Analysis and Diagnostics of Financial and Economic Activity of the Enterprise]. Moscow, 2010. (In Russ.).

3. Bukhtiyarov V. A chem my khuzhe Zapada? Kak vyrvatsya iz zamknutogo kruga [And we are Worse than the West? How to Break out of the Vicious Circle]. Moscow, 2009. (In Russ.).

4. Irtuganov T. Mebel'naya promyshlennost' Rossii: kak ee vidyat v otraslevoy assotsiatsii [Furniture Industry of Russia: as Seen in Industry Associations]. (In Russ.). Available at: <https://proderevo.net/industries/furniture/mebel'naya-promyshlennost-rossii-kak-ee-vidyat-v-otraslevoy-assotsiatsii.html>

5. Poluyanova N. V. Strategiya povysheniya konkurentnoy ustoychivosti predpriyatiya promyshlennosti stroitelnykh materialov. Diss. kand. ekon. nauk [Strategy of Increasing the Competitive Stability of the Enterprise of the Building Materials Industry. PhD econ. sci]. Belgorod, 2014. (In Russ.).

6. Proizvodstvo mebeli v Rossii: sostoyanie, tendentsii, tselevoe videnie [Furniture Production in Russia: State, Trends, Target Vision]. (In Russ.). Available at: <https://www.proderevo.net/industries/furniture/proizvodstvo-mebeli-v-rossii-sostoyanie-tendentsii-tselevoe-videnie.html>

7. Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya rynka mebel'noy furnitury [Current State and Prospects of Development of the Market of Furniture Accessories]. (In Russ.). Available at: <https://proderevo.net/news/indst/strategiya-2030-shansy-na-to-chto-uvlichenie-ob-emov-proizvodstv-budet-znachitelno-prevyshat-dazhe-optimistichnyj-prognoz-strategii-vesma-sushchestvenny.html>

8. Chuprov S. V. Adaptivnost' sistemy upravleniya ustoychivostyu i innovatsionnym razvitiem promyshlennogo predpriyatiya [Adaptability of the Management System of Sustainability and Innovative Development of Industrial Enterprises]. *Organizator proizvodstva* [Organizer of Production], 2018, Vol. 26, No. 1, pp. 23–33. (In Russ.).

#### Сведения об авторе

**Виталий Александрович Жигарев**  
руководитель департамента маркетинга  
ООО «ТК Нефтетанк».  
Адрес: ООО «ТК Нефтетанк»,  
127282, Москва, Чермянский проезд,  
д. 7, стр. 1.  
E-mail: molniya-sk@mail.ru

#### Information about the author

**Vitaliy A. Zhigarev**  
The Head of the Marketing Department  
of the LLC "TK Neftetank".  
Address: LLC "TK Neftetank",  
1 building, 7 Chermianskiy proezd, Moscow,  
127282, Russian Federation.  
E-mail: molniya-sk@mail.ru