

СОВРЕМЕННАЯ СТРУКТУРА МЕБЕЛЬНОГО РЫНКА РОССИИ, ОСНОВНЫЕ ВЫЗОВЫ И ТРЕНДЫ. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ РОССИЙСКИХ МЕБЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА РЫНКЕ РОССИИ

ВВЕДЕНИЕ

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 комплиментарных товаров, товаров-заменителей, а также анализ внутренней среды предприятия [11].

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.

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.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

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 очень 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 продукт 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 [6].

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 востребованную 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 [12].

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

Далее рассмотрим ключевые проблемы мебельной отрасли.

В перечень ключевых проблем были включены следующие:

1. Поиск и мотивация квалифицированных сотрудников, в частности, менеджеров, продавцов, мастеров.
2. Разработка стратегии в условиях нестабильности внешней среды, в частности, вызванной финансово-экономическим и экономико-политическим кризисами, в частности, в условиях девальвации национальной валюты.

3. Проблема формирования маркетинговой и рекламной стратегии в зависимости от субъекта рынка – производителя мебельной продукции, сети мебельных магазинов, салона или шоу-рума.

4. Высокая конкуренция между разными экономическими субъектами производства в контексте продукции, а также демпинг и сниженный уровень доверия к отечественным брендам.

5. Поиск путей к снижению производственных издержек в последние 2-3 года.

6. Создание инновационной продукции, оригинальной мебели в контексте поиска новых подходов и ориентации на успешный опыт.

7. Проблема успешной и экономически эффективной работы в условиях не сезона.

8. Построение дистрибутивной логистики в условиях высоких цен поставщиков, неблагоприятных условий хранения продукции, неэффективной работы перевозчиков.

Длительный жизненный цикл продукции. Потребители крайне редко обновляют мебель и гарнитуру. Обновление, как правило, происходит при значимых событиях, переезде, покупке новой квартиры, и т.д.

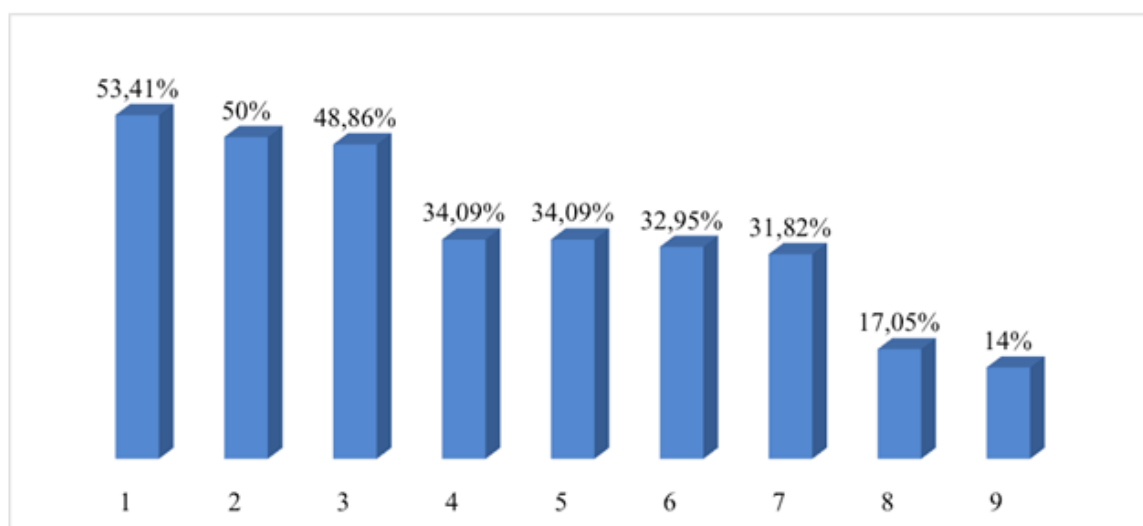


Рис. 1. Рейтинг проблем развития мебельной отрасли России (составлено автором на основании проведенного опроса экспертов мебельной отрасли, а также экспертных данных мебельной ассоциации России за 2018 г.)

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 года и составил 565 млрд. рублей (в ценах реализации) (рис. 2).

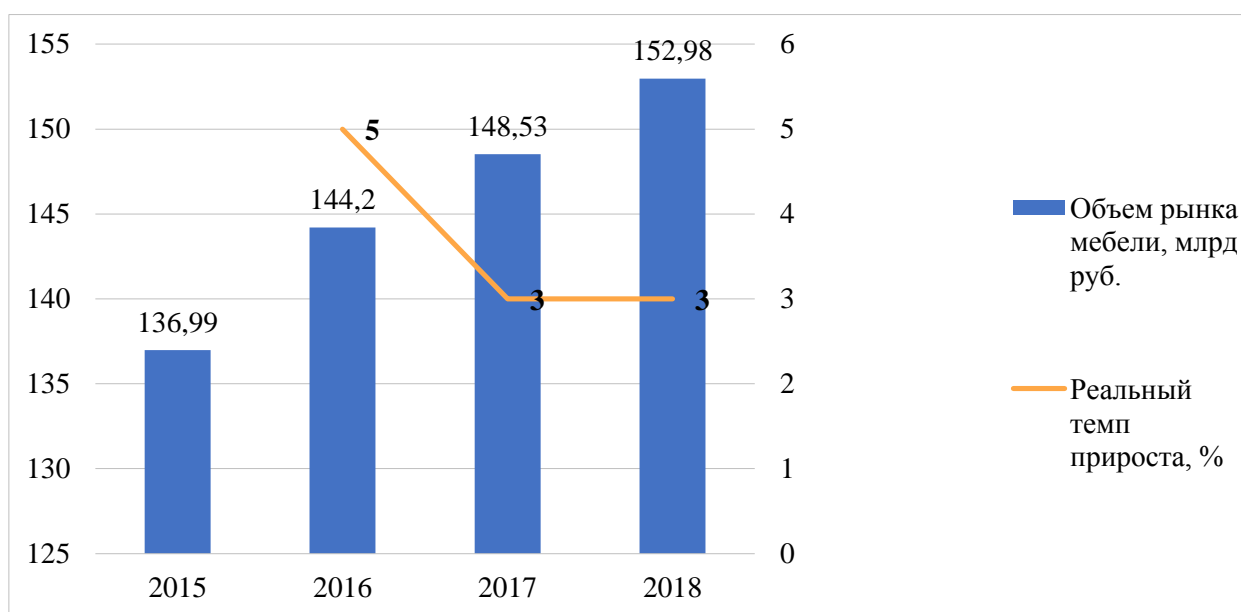


Рис. 2. Динамика рынка мебели в РФ за период 2015-2018 гг.

Источник: По данным Росстата РФ, РБК и отчетов Статистики России за 2015-2018гг. ¹

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

¹ Рис. 2-9 составлены по данным Росстата / РБК за 2015 - 2018 гг.

Импорт мебели в Россию в 2015-2018 гг.*

Продажи, млрд. руб / год	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-tendantsii-tselevoe-videnie.html>

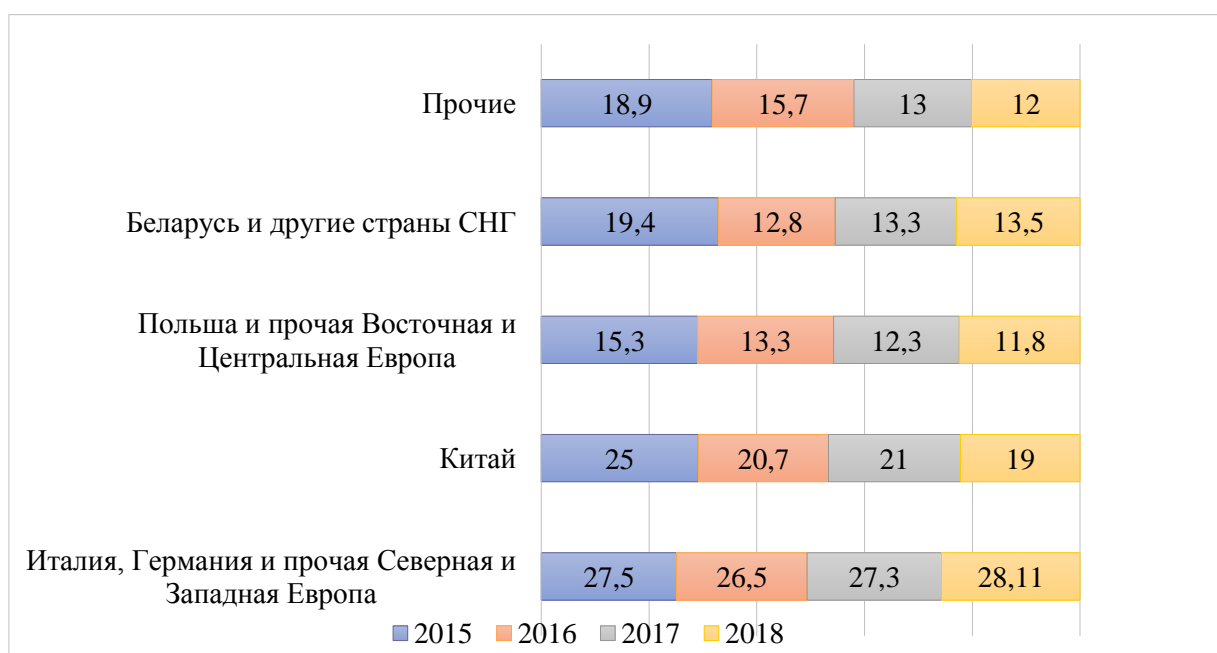


Рис.3. Импорт мебели в Россию в 2015-2018 гг. млрд долл.

Источник: По данным Росстата РФ, РБК и отчетов Статистики России за 2015-2018гг. ²

² Рис. 2-9 составлены по данным Росстата / РБК за 2015 - 2018 гг.

В денежном выражении порядка 48% продаваемой мебели в Россию импортировалось в 2015 г, к 2018 г – импорт мебели составил – 39%.

Ключевые сегменты по импорту мебели:

- дорогая высококачественная мебель, которую поставляют из Италии и Германии и которая занимает нишевой сегмент рынка (высокий сегмент);
- мебель среднего ценового сегмента, которая поставляется из стран Восточной Европы (включая Польшу, Румынию и пр.), а также Китай;
- 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 закупать комплектующие без уплаты пошлин), а также наличия достаточно дешевых ресурсов из России.

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 эконом сегментах 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. 4.

Общий объем экспорта мебельной продукции в 2018 г. составил 21,09 млрд. рублей, 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 экспортной мебельной продукции соответствует ожиданиям потребителей, но более значительный выход на внешние рынки пока проблематичен из-за отсутствия компетенций при работе на экспортных рынках, недостаточного доступа к инфраструктуре (склады, шоурумы), существенно высоких логистических затрат, а также недостатка финансовых средств для реализации мебели на экспорт.

Т а б л и ц а 2

Экспорт мебельной продукции из России в 2015–2018 гг.*

Экспорт, млрд. руб/год;	2015	2016	2017	2018
Казахстан, Беларусь и прочее 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
Всего:	13,90	15,80	19,53	21,09

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

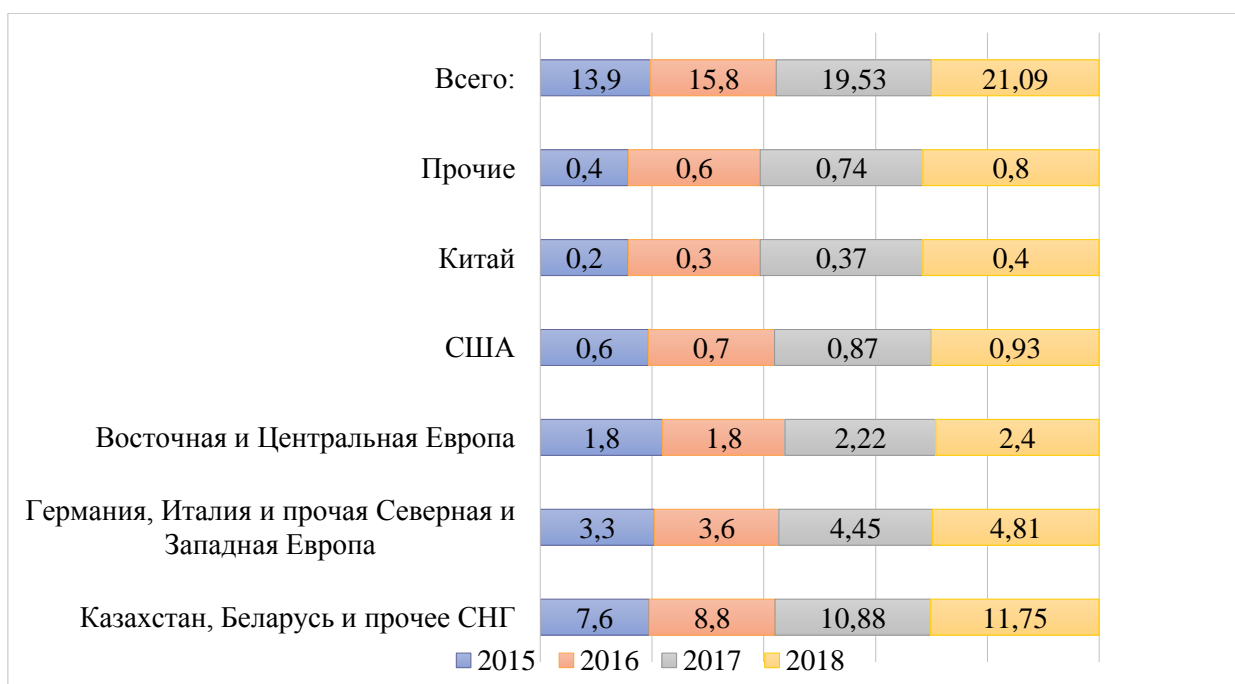


Рис. 4. Экспорт мебельной продукции из России за период 2015–2018 гг. (в млрд долл.)

Источник: По данным Росстата РФ, РБК и отчетов Статистики России за 2015-2018 гг.³

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 (примерно 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

³ Рис. 2–9 составлены по данным Росстата / РБК за 2015 – 2018 гг.

продукцию из Китая (снижение доли поставок из Китая составило 1,5%), Польши и даже частично Беларуси.

Изменения в российской экономике открыли новые возможности для экспортеров мебели после экономического кризиса и девальвации рубля в 2014-2015 гг. При этом производство мебельной продукции в России стало конкурентоустойчивым 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. 5.

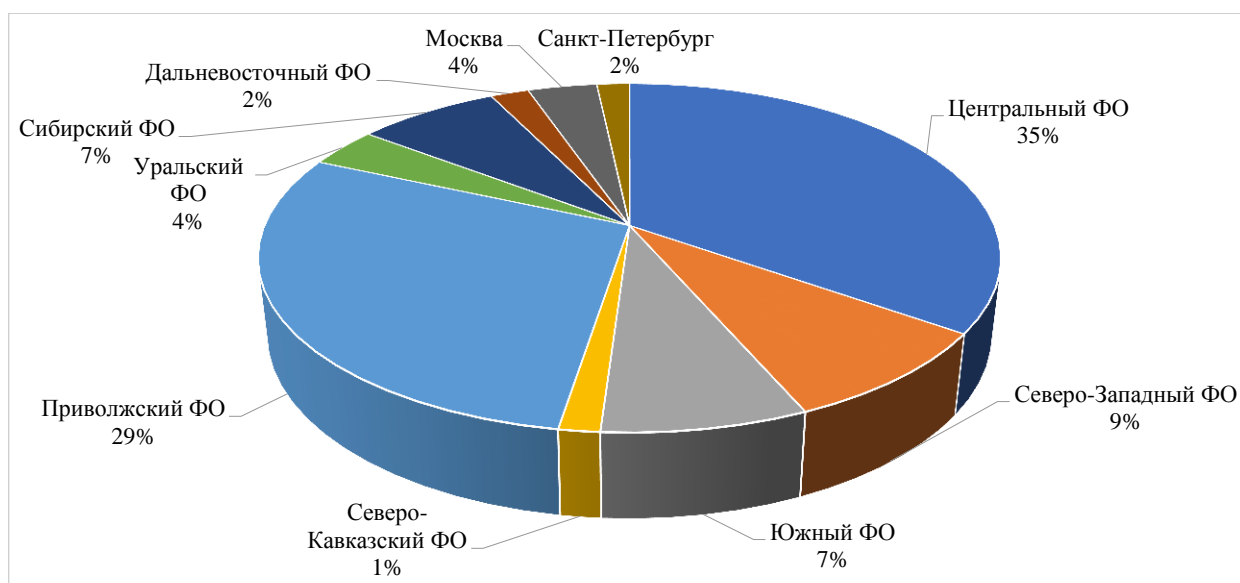


Рис. 5. Распределение производства мебельной продукции в России по округам в 2017 г.

Источник: По данным Росстата РФ, РБК и отчетов Статистики России за 2015-2018гг. ⁴

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, а в 2018 около 60% [10].

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

⁴ Рис. 2-9 составлены по данным Росстата / РБК за 2015 – 2018 гг.

постановление попадает не только офисная, но и другие виды мебели: оздоровительная, медицинская, детская, а также мебель для таких структур, которые используют государственные деньги (например, «Газпром»).

Структура мебельного производства в России в 2017г. представлена на рис 6.

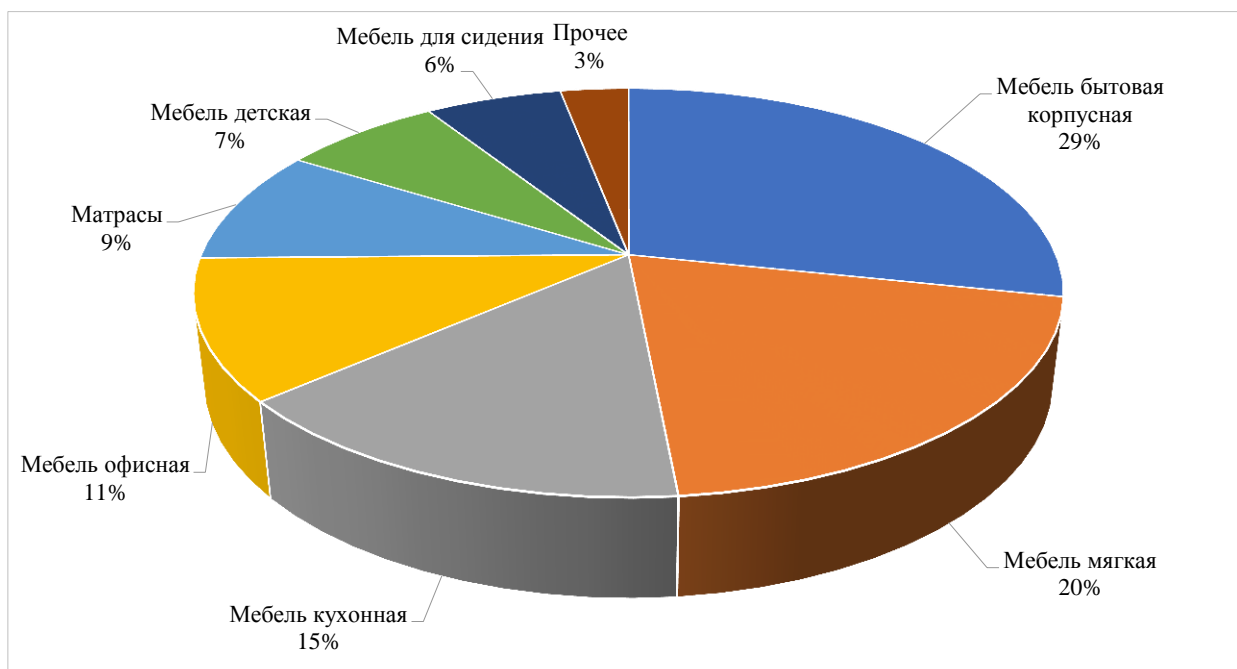


Рис. 6. Структура мебельного производства в России в 2017 г.

Источник: По данным Росстата РФ, РБК и отчетов Статистики России за 2015-2018гг. ⁵

Несмотря на особенности продаж, после их спада в 2017 г. наблюдается тенденция роста в 2018 году. Противосанкционная практика и политика российского правительства сыграла существенную позитивную роль. Производство мебельной продукции в России за период 2015–2018 гг. представлено на рис. 7 [10].

⁵ Рис. 2–9 составлены по данным Росстата / РБК за 2015 – 2018 гг.

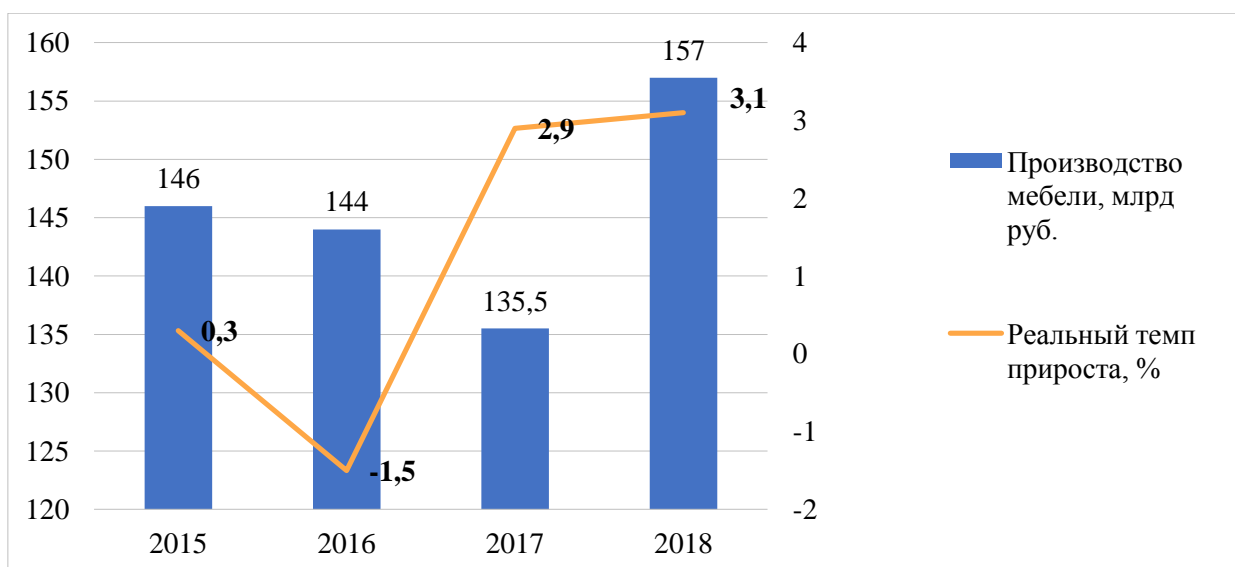


Рис. 7. Производство мебели в России по годам 2015–2018 гг. (в млрд руб.)

Источник: По данным Росстата РФ, РБК и отчетов Статистики России за 2015–2018 гг. ⁶

Процесс обеспечения мебельных предприятий сырьем, в частности плитной продукцией, за период 2015–2018 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 древесностружечных плит (ДСП) и фанеры. Увеличение 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. 8). В настоящее время наблюдается некоторый дефицит отдельных плитных материалов для производства мебельной продукции, так как в последние годы увеличился экспорт. Однако рост внутреннего производства всех трех категорий в 2018 году на лицо, по сравнению с 2017 годом.

⁶ Рис. 2–9 составлены по данным Росстата / РБК за 2015 – 2018 гг.

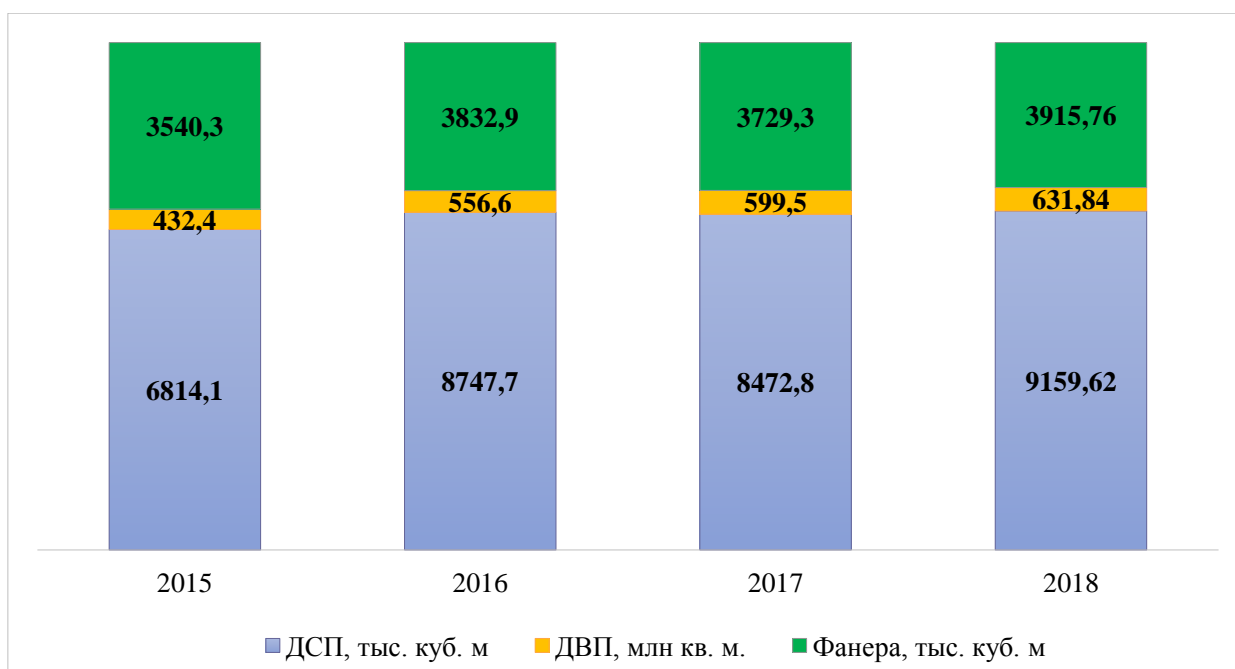


Рис. 8. Производство древесно-стружечных, древесно-волокнистых плит и фанеры с 2015 по 2018 гг.

Источник: По данным Росстата РФ, РБК и отчетов Статистики России за 2015-2018гг.⁷

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., и экономический кризис 2014-15гг., когда потребление существенно снизилось на 20–25%, а так же 2017 год, когда были введены американский санкции. [10].

По данным Росстата, потребление фурнитуры российской мебельной промышленностью составляет около 829,3 млн. долларов. Официальные

⁷ Рис. 2-9 составлены по данным Росстата / РБК за 2015 – 2018 гг.

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 импортных комплектующих составляет 1 080 млн. долларов. 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 микро-производств – 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 микро-предприятий 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-мажор-ных 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 [10].

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 в продажах необходимо учить продавцов работать с 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. Для отражения тенденций приобретения мебельной продукции был проведен опрос потребителей, который отражен на рис. 9.

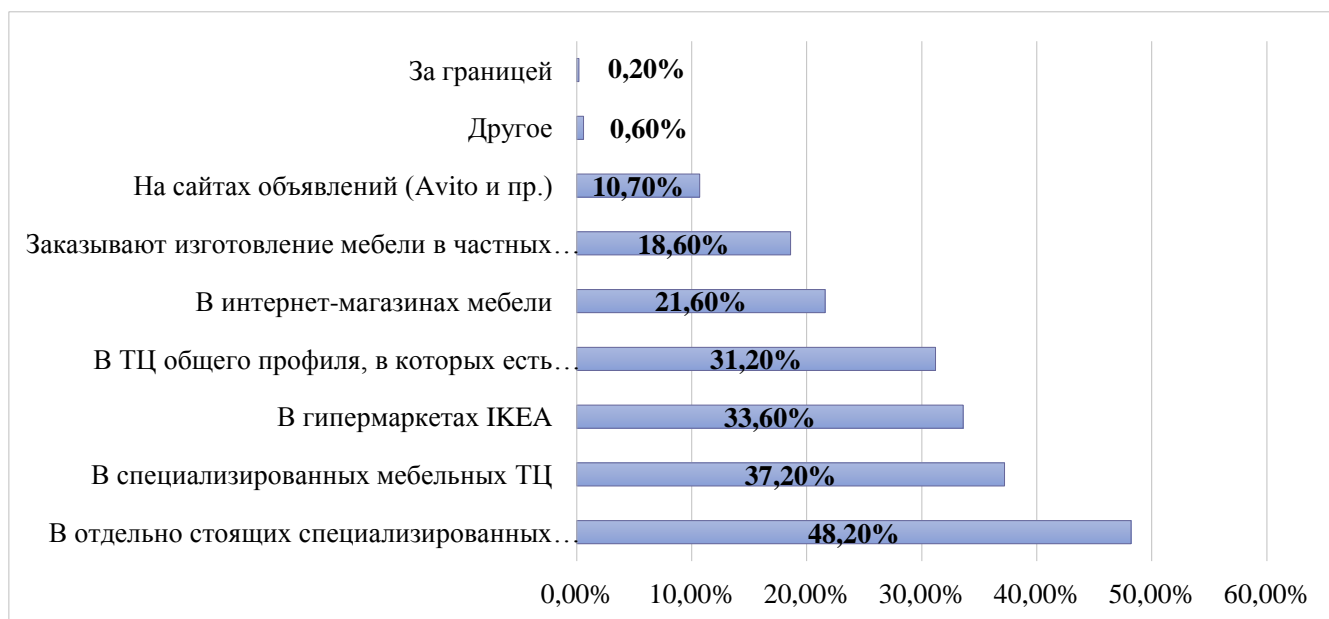


Рис. 9. Приобретение мебели в 2018 г. по различным каналам в России (в %)

Источник: По данным Росстата РФ, РБК и отчетов Статистики России за 2015-2018гг. ⁸

⁸ Рис. 2-9 составлены по данным Росстата / РБК за 2015 – 2018 гг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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 [10].

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

Атака смежных сегментов. Некоторые строительные компании стали предлагать жилье как с голыми стенами, а также 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 [10]. Кроме того, появились компании по оказанию дизайн-услуг с выездом к потребителю на дом – подбор мебели по габаритным размерам квартиры и расстановка мебели.

Таким образом, сегодняшняя ситуация на мебельном рынке в России характеризуется особой спецификой: идет перераспределение мебельного

рынка, изменение потребительского поведения в сторону смешанного комбинированного поведения, укрупнения мебельных предприятий, расширения продуктовой линейки и новых форм взаимодействия с покупателями. Вместе с тем, есть новые ниши для мебельных предприятий, которые целесообразно осваивать и развивать.

Список литературы

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М. : Экономика, 1989.
2. *Безрукова Т. Л.* Прогнозирование банкротства мебельного предприятия // *Деревообрабатывающая промышленность.* – 2004. – № 6. – С. 18–21.
3. *Безрукова Т. Л., Морковина С.С.* Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – Москва 2010.
4. *Бухтияров В.* А чем мы хуже Запада? Как вырваться из замкнутого круга. – Москва 2009
5. *Иртуганов Т.* Мебельная промышленность России: как ее видят в отраслевой ассоциации. – <https://proderevo.net/industries/furniture/mebelnaya-promyshlennost-rossii-kak-ee-vidyat-v-otraslevoj-assotsiatsii.html> - 2018г.
6. *Полуянова Н. В.* Стратегия повышения конкурентной устойчивости предприятия промышленности строительных материалов: дис. ... канд. экон. наук. – Белгород, 2014.
7. Современное состояние и перспективы развития рынка мебельной фурнитуры. – <https://proderevo.net/news/indst/strategiya-2030-shansy-na-to-cto-uvlichenie-ob-emoi-proizvodstv-budet-znachitelno-prevyshat-dazhe-optimistichnyj-prognoz-strategii-vesma-sushchestvenny.html> - 2018г.
8. Производство мебели в России: состояние, тенденции, целевое видение // <https://www.proderevo.net/industries/furniture/proizvodstvo-mebeli-v-rossii-sostoyanie-tendentsii-tselevoe-videnie.html> - 2018г.
9. Российский статистический ежегодник. Сборник годов 2015-2018гг. Стат. сб., М.: Росстат, 2019г.

10. Сафин Ф. Сущность и факторы экономической устойчивости (постановка проблемы) // Вестник ТИСБИ., 2008г.;
11. Чупров С. В. Адаптивность системы управления устойчивостью и инновационным развитием промышленного предприятия // Организатор производства 2018. Т.26. №1. С. 23-33
12. Данные национальной ассоциации дверной индустрии и ассоциации производителей мебельной промышленности за 2018 г.
13. Соболев Г.В., Новак Г.К. Производство мебели в России М.: Лесной экономический вестник. 2018. № 3. С. 26-28.

Literature list

1. Ansoff, I., Strategic Management. Moscow: Economics, 1989. 519 p.
2. Bezrukova T. L. forecasting bankruptcy of a furniture company / / Woodworking industry.- 2004.- № 6-Р. 18-21
3. Bezrukova T. L., Morkovina S. S. Analysis and diagnostics of financial and economic activity of the enterprise. – Moscow 2010.
4. Bukhtiyarov V. And we are worse than the West? How to break out of the vicious circle. – Moscow 2009
5. Irtuganov T. Furniture industry of Russia: as seen in industry associations // <https://www.proderevo.net/industries/furniture/mebelnaya-promyshlennost-rossii-kak-ee-vidyat-v-otraslevoj-assotsiatsii.html> – 2018
6. Poluyanova N.V. Strategy of increasing the competitive stability of the enterprise of the building materials industry: ... cand. econ. sciences. Belgorod, 2014. 210 with.
7. Furniture production in Russia: state, trends, target vision // <https://proderevo.net/industries/furniture/proizvodstvo-mebeli-v-rossii-sostoyaniye-tendentsii-tselevoe-videnie.html> - 2018
8. Furniture production in Russia: status, trends, target vision // <https://www.proderevo.net/industries/furniture/proizvodstvo-mebeli-v-rossii-sostoyaniye-tendentsii-tselevoe-videnie.html> - 2018

9. Russian statistical yearbook. Collection years 2015-2018. Stat. SB., M.: Rosstat, 2019.
10. Safin and the factors of economic stability (problem statement)// Herald TISBI., 2008
11. Chuprov S. V. Adaptability of the management system of sustainability and innovative development of industrial enterprises // Organizer of production 2018. Vol. 26. No. 1. P. 23-33
12. Data of the national Association of the door industry and the Association of furniture manufacturers for 2018
13. Sobolev G. V., Novak G. K. furniture Production in Russia M.: Forest economic Bulletin. 2018. No. 3. P. 26-28.