

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

## Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами

Промышленность

---

УДК: 338.1

**ЖИГАРЕВ ВИТАЛИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ**  
директор по маркетингу ООО «ТК Нефтетанк»,  
e-mail: marketing-mba@mail.ru

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

**Аннотация.** *Цель:* рассмотреть современные тенденции на рынке мебели и спрогнозировать авторский подход к возможным стратегиям конкурентоустойчивости мебельных предприятий России. *Методы:* в статье использованы методы научного познания и системного анализа, позволяющие сформулировать подход к прогнозированию стратегий конкурентоустойчивости мебельных предприятий России. *Результаты:* статья отражает авторский подход к определению стратегии конкурентоустойчивости, а также современные тенденции на рынке мебели России и возможные стратегии повышения конкурентоустойчивости мебельных предприятий в России. *Научная новизна:* в статье отражена авторская позиция касательно понятия стратегия конкурентоустойчивости, которая представляет собой комплексную систему стратегий предприятия, позволяющую быть максимально экономически устойчивой, прибыльной и производить востребованную на рынке продукцию. *Практическая значимость:* предложенный автором подход формирования стратегии конкурентоустойчивости на позволяют повысить конкурентоустойчивость мебельных предприятий России.

**Ключевые слова:** мебельная промышленность; тенденции рынка мебели в России; стратегия; диверсификация; экспертный опрос; развитие сегмента; импортозамещение; мебельная продукция; потребительское поведение.

---

**ZHIGAREV VITALIY ALEKSANDROVICH**  
direktor Marketing Ltd. "TC Neftetank",  
e-mail: marketing-mba@mail.ru

### THE MODERN STRUCTURE OF THE FURNITURE MARKET IN RUSSIA, THE MAIN CHALLENGES AND TRENDS. ASSESSMENT OF COMPETITIVENESS OF RUSSIAN FURNITURE ENTERPRISES IN THE RUSSIAN MARKET

**Annotation.** *Purpose:* to consider the current trends in the furniture market and to predict the author's approach to the possible strategies of competitiveness of furniture enterprises in Russia. *Methods:* the article uses the methods of scientific knowledge and system analysis, allowing to formulate an approach to forecasting strategies of competitiveness of furniture enterprises in Russia. *Results:* the article reflects the author's approach to determining the strategy of competitiveness, as well as current trends in the Russian furniture market and possible strategies to improve the competitiveness of furniture enterprises in Russia. *Scientific novelty:* the article reflects the author's position regarding the concept of competitiveness strategy, which is a comprehensive system of enterprise strategies that allows to be the most economically sustainable, profitable and produce products in demand on the market. *Practical significance:* the proposed approach to the formation of the strategy of competitiveness allows to increase the competitiveness of furniture enterprises in Russia.

**Keywords:** furniture industry; furniture market trends in Russia; strategy; diversification; expert survey; segment development; import substitution; furniture products; consumer behavior.

**Введение.** Мебельная промышленность, которая производит товары народного потребления, занимает одно из ключевых мест среди отраслей лесопромышленного комплекса в Российской Федерации. Российская мебельная промышленность после 1990-х гг. 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 деятельности предприятия в турбулентной среде.

**Основная часть.** Для развития мебельных предприятий важно значение имеет выбранная стратегия развития, однако многие предприятия испытывают сложности с формированием и определением стратегии. С нашей точки зрения, в рыночных условиях и турбулентной среды ведущим элементом должен быть анализ внешней среды: анализ рыночной ситуации, конкурентный анализ поведения предприятий данной отрасли, анализ поведения потребителей мебельной продукции/услуг, анализ продуктов/услуг смежных и комплиментарных товаров, анализ товаров заменителей, а также анализ внутренней среды предприятия [11].

В научной теории есть различные классификации типов стратегий. С точки зрения ключевого ученого в области стратегического управления М. Портера, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке:

- 1) Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства.
- 2) Второй подход к выработке стратегии связан со специализацией в производстве продукции.
- 3) 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. Как правило, в научной литературе эти стратегии называются базисными или эталонными. Они представляют четыре различных подхода к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт; рынок; отрасль; положение фирмы внутри отрасли; технология.

1) Стратегии концентрированного роста. Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые 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 же перехода на новый рынок.

2) Стратегии интегрированного роста.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста, и 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 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 могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

– стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно, системами распределения и продажи. Данный тип инте-

грации очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

### 3) Стратегии диверсифицированного роста.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста: 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 превышающее потребности поступление 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; может быть облегчен выход на мировые рынки; могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

### 4) Стратегии сокращения.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, 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. С нашей точки зрения, стратегия конкурентоустойчивости включает статическую и динамическую составляющую: статическая составляющая – это цели и задачи в долгосрочной перспективе; динамическая составляющая позволяет менять какой-либо элемент из системы стратегий, исходя и совокупности факторов внешней и внутренней среды [12].

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

Ниже рассмотрим анализ внешней среды на рынке мебельной продукции.

Тенденции развития рынка мебельной продукции России: производство, импорт и экспорт.

По данным Росстата, объем производства мебели в России в 2016 г. увеличился на 5% относительно 2015 г. и стал 144,2 млрд руб. в ценах поставщиков, при этом собственно количество продаж на рынке осталось на прежнем уровне и оказалось примерно 397,5 млрд руб. (в ценах реализации) (рис. 1).

Снижение количества продаж, которое было в 2015 г. (более чем на 13% в денежном выражении), прекратилось. Объем производства мебели из дерева оценивается в 93,7 млрд руб. В 2016 г. импорт мебели в Россию продолжил снижение, которое было в 2013 г., и составил 89,1 млрд руб. (см. табл. 1). Импорт мебели из дерева составил 61,2 млрд руб. [7].

## Динамика объема розничных продаж мебели в 2009 – 2016 гг. (в сопоставимых ценах 2015 г.), млрд руб., %

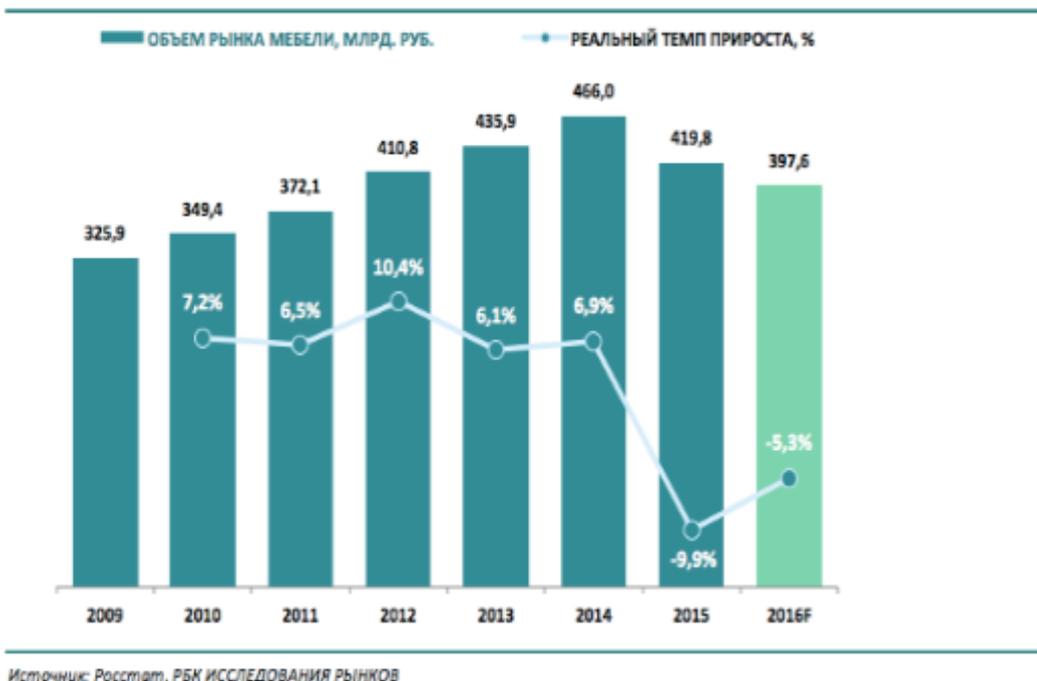


Рис. 1. Динамика объема розничных продаж мебели в 2009–2016 гг. (в сопоставимых ценах 2015 г.). По данным Росстата. [8, 9]

Таблица 1

## Импорт мебели в Россию, 2016 г.\*

Регион	Импорт, млрд руб., 2015	Импорт, млрд руб., 2016	Доля в импорте, 2016, %
Италия, Германия и другие страны Северной и Западной Европы	27,5	26,5	30
Китай	25,0	20,7	23
Польша и другие страны Восточной и Центральной Европы	15,3	13,3	15
Беларусь и другие страны СНГ	19,4	12,8	14
Прочие	18,9	15,7	18
Всего	106,1	89,1	100

\*Источник: данные Росстата и Статистики России [8, 9].

В денежном выражении порядка 48% продаваемой мебели в Россию импортируется. 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 Китай.

3) Мебель эконом-класса, которая поставляется из стран СНГ (в основном из Белоруссии), для которой характерны достаточно низкие цены при достаточно 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. При этом отмечается, что в среднем и эконом-сегментах импортная мебель из Китая, Восточной Европы и стран СНГ стала активно замещаться на мебельную продукцию российского производства. При этом 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, в которой более низкая доля 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. В целом, экспорт мебельной продукции из России представлен на рис. 2.

Экспорт мебели из России по годам (млн. долл.)

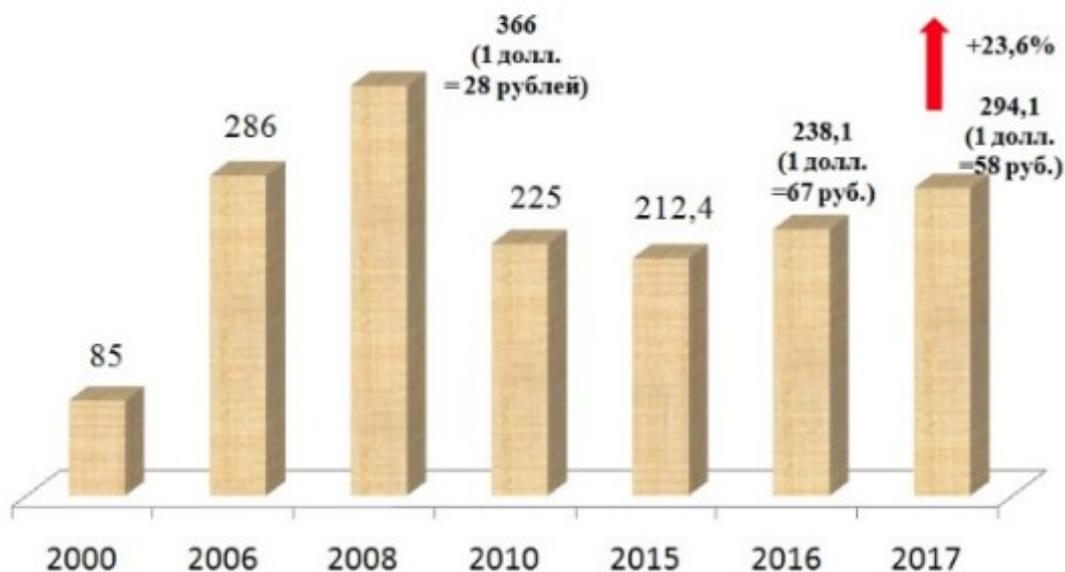


Рис.2. Экспорт мебельной продукции из России за период 2000–2017 гг. (млн долл.) (по оперативным данным Росстата) [8, 9]

Общий объем экспорта мебельной продукции в 2016 г. составил 15,8 млрд руб., что на 13% выше показателя 2015 г. (см. табл. 2). Экспорт мебельной продукции из дерева в разрезе стран-потребителей (в руб.) составил примерно 10,3 млрд руб. [7].

Таблица 2

Экспорт мебельной продукции из России, 2015–16 гг.\*

Регион	Экспорт, млрд руб., 2015	Экспорт, млрд руб., 2016	Доля в экспорте, 2016, %
Казахстан, Беларусь и другие страны СНГ	7,6	8,8	56
Германия, Италия и другие страны Северной и Западной Европы	3,3	3,6	23
Восточная и Центральная Европа	1,8	1,8	11
США	0,6	0,7	4
Китай	0,2	0,3	2
Прочие	0,4	0,6	4
Всего	13,9	15,8	100

\*Источник: данные Росстата и Статистики России [8, 9].

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, шоу-румы), достаточно существенно высоких логистических затрат, а также недостатка финансовых средств для реализации мебели на экспорт [7].

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 в 2018 г. 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 достаточно 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 Белоруссии.

Изменения в российской экономике, которые произошли после 2014 г., открыли новые возможности для экспортеров мебели после девальвации рубля в 2014 г. При этом производство мебельной продукции в России стало конкурентоспособным по цене, и при этом проявилось преимущество в цене до 15–20% в сравнении с европейскими производителями (с учетом транспортных затрат). Так, в частности, ИКЕА расширила экспорт мебельной продукции, произведенной на российских предприятиях, в своих магазинах в Европе. Также возможно увеличение поставок мебельной продукции крупных российских производителей на внешние рынки таких стран, как: Белоруссия, Казахстан, Западная Европа, Ближний Восток (Турция, Сирия, Египет, Саудовская Аравия и т.д.), страны Азии (Вьетнам, Китай, Южная Корея, Индия). Так, в частности, активно поддерживает отечественных производителей мебели при зарубежных поставках Российский экспортный центр, который часто вывозит отечественных производителей на международные мероприятия для презентации их продукции. Так, выставка в Бангалоре (Индия) продемонстрировала крайнюю заинтересованность этого рынка в российской мебельной продукции. Каждый отечественный производитель мебельной продукции может получить финансирование от РЭЦ для участия в мероприятиях [7].

На сегодняшний момент, в России насчитывается более 14 тыс. фирм, которые функционируют на мебельном рынке России. При этом количество предприятий, которые занимаются непосредственно производством мебельной продукции, около 5000 компаний. 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.

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, госучреждений, заведений дошкольного и школьного обучения, предприятий общепита и пр.). Рынок мебели для общественных зданий – достаточно интересный и перспективный «кусочек пирога» 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 [10].

Так, структура мебельного производства в России следующая: около двух третей производимой в России мебели – это кухонная, мягкая и корпусная мебель. Доля офисной мебельной продукции примерно 11%. Данный сегмент вызывает интерес производителей мебельной продукции в связи со вступлением в силу постановления о запрете покупки импортной мебели

для государственных и муниципальных учреждений. Эта ниша, которую освободили от зарубежной конкуренции, доступна для российских производителей мебели и примерно оценивается в сумму около 40 млрд руб. При этом под данное постановление попадает не только офисная мебель, 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 2017 г. представлена на рис. 4.

Распределение мебельного производства по федеральным округам России



Рис.3. Распределение производства мебельной продукции в России по округам в 2017 г. (по оперативным данным Росстата) [8, 9]

Структура мебельного производства России

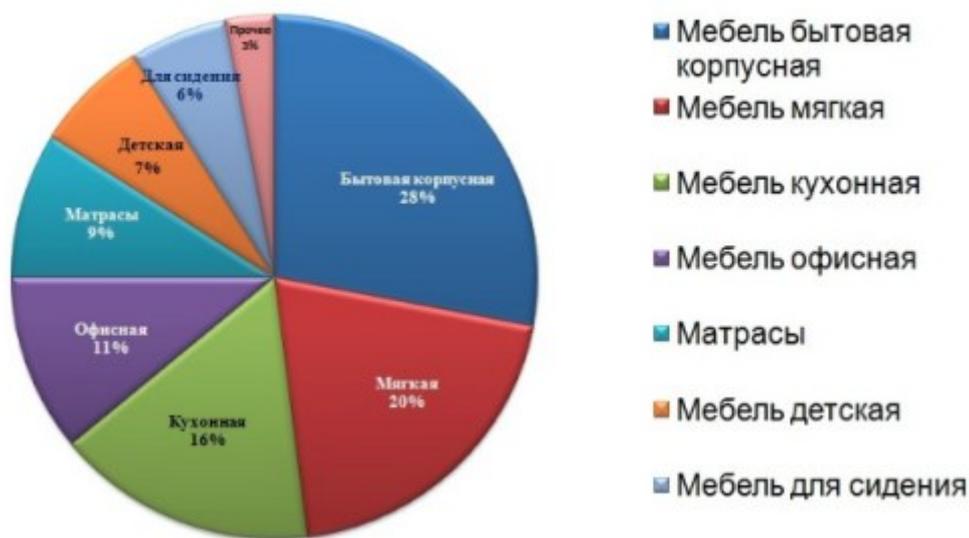
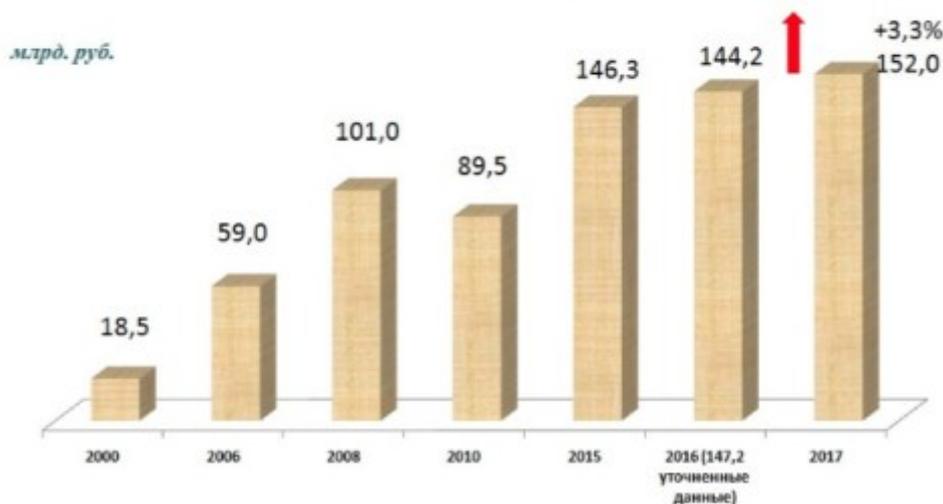


Рис.4. Структура мебельного производства в России в 2017 г. (по оперативным данным Росстата) [8, 9]

Если рассмотреть производство мебельной продукции в России, то, несмотря на особенности продаж, после спада 2014 г. наблюдается тенденция роста. Противосанкционная практика и политика российского правительства сыграли существенную позитивную роль. Производство мебельной продукции в России за период 2000–2017 гг. представлено на рис. 5 [10].

**Производство мебели в России по годам (по оперативным данным Росстата)**



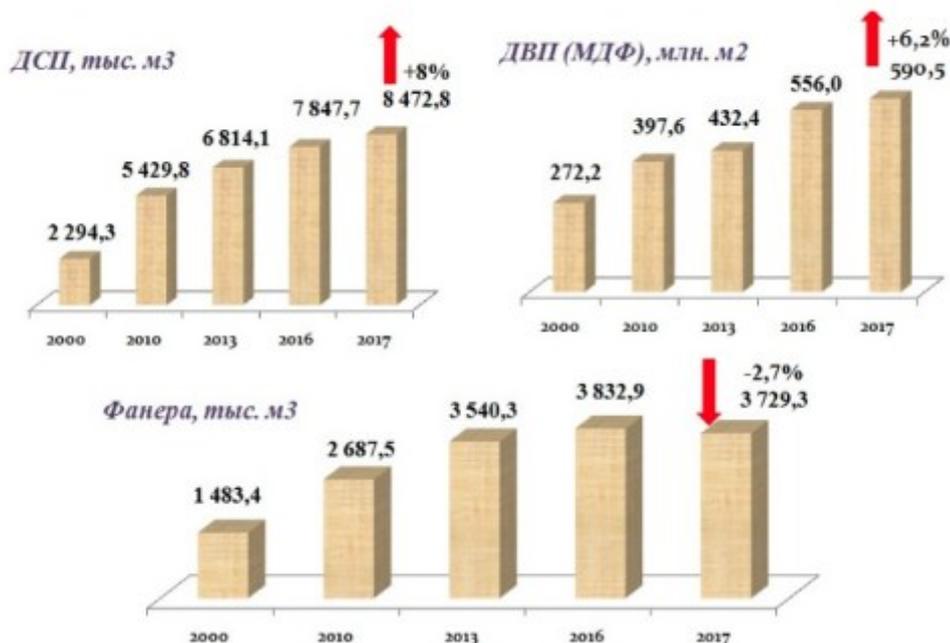
**Рис. 5.** Производство мебели в России по годам 2000-2017 гг. (по оперативным данным Росстата) [8, 9]

Тенденции в обеспечении мебельных предприятий сырьем.

В обеспечении мебельных предприятий сырьем, в частности, плитной продукцией, следует констатировать, что за период 2008–2018 гг. этот процесс прошел эволюционный путь от отсутствия плиты из-за низких объемов производства в России до полного самообеспечения: создано и успешно функционируют новые предприятия по производству древесностружечных плит и фанеры. Увеличение объемов производства древесностружечной 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.

В настоящее время наблюдается некоторый дефицит отдельных плитных материалов для производства мебельной продукции, так как в последние годы увеличился экспорт.

**Производство древесностружечных плит, древесноволокнистых плит и фанеры по годам**



**Рис. 6.** Производство древесностружечных плит, древесноволокнистых плит и фанеры по годам 2000–2017 гг. (по оперативным данным Росстата) [8, 9]

Тенденции развития рынка мебельной фурнитуры России.

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% и, как результат повысился спрос на мебельную фурнитуру. Исключением, ввиду мирового кризиса 2008–2009 гг., стал 2009 г., когда потребление существенно снизилось на 20–25% [10].

По данным Росстата, потребление фурнитуры российской мебельной промышленностью составляет около 829,3 млн долл. 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 DISCOVERY ResearchGroup, потребление фурнитуры российской мебельной промышленностью составляет 1800 млн долл. с учетом «теневой» составляющей, при этом доля импортных комплектующих составляет 1080 млн долл.

Тенденции потребительского поведения.

1) Смешанная модель потребления.

Появилась «смешанная модель потребления». Данная модель представляет собой следующее: при покупке квартиры необходимо обставить ее – какая-то мебель приобретается «дорогая», но какие-то предметы клиент приобретает более «дешевые» (из эконом-сегмента).

2) Выравнивание сезонности.

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

3) Переход покупателей в сегмент «микропроизводство» – к частным мастерам.

Мебельный рынок достаточно насыщен: присутствует достаточное количество производителей и постоянно появляются новые: при этом доля мелких частных производителей («гаражников») достаточно большое: например, в Санкт-Петербурге таких микропредприятий порядка 1500. Конкуренция на рынке достаточно высокая.

4) «Отложенный» спрос.

Ввиду специфики мебельной продукции как товара она не является предметом первой необходимости и продуктом питания. Поэтому есть «отложенный» спрос: быстрые решения о приобретении возникают в форс-мажорных ситуациях: например, если нужно быстро обустроить квартиру,

но бюджеты у клиентов все равно ограничены, а искушений много. И 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», 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.

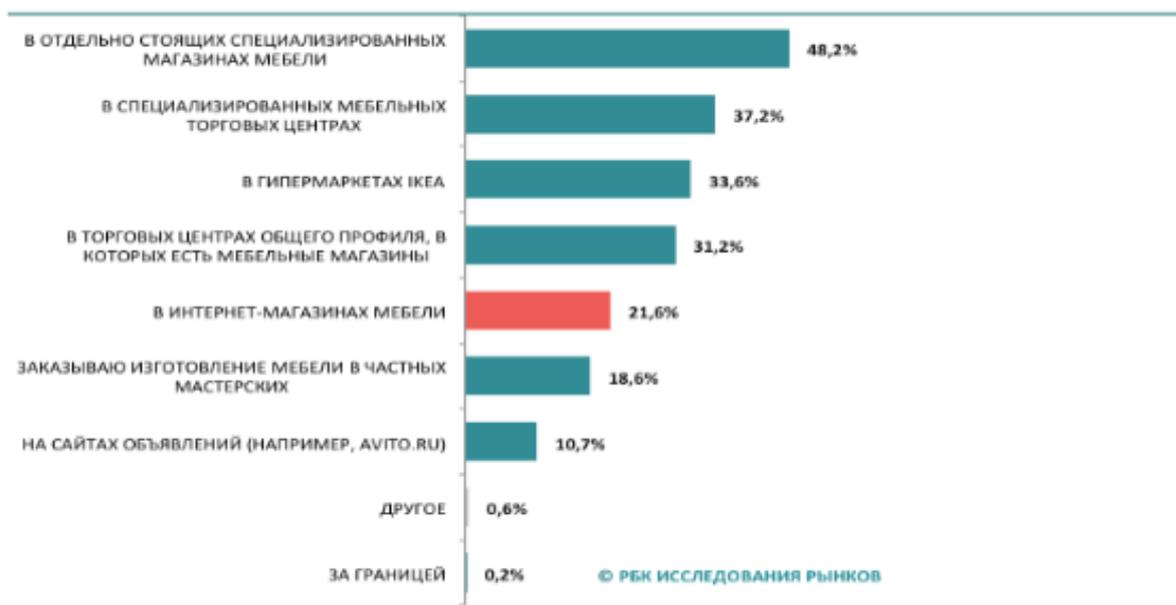
С развитием интернет-технологий потенциальный клиент сначала смотрит товар в сети Интернет. В случае если не найдены подходящие модели и товары, то в торговые центры клиент не идет.

7) Уход от покупки к аренде («шерингу»).

Появились в мире тенденции к аренде мебели: причина – 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.

**«Где вы обычно покупаете мебель?», 2016 г., % от опрошенных покупателей мебели**



Источник: РБК Исследования рынков, дата актуализации – октябрь 2016 года. Сумма % не равна 100%, так как респонденты могли отметить несколько вариантов ответа

*Рис. 7. Приобретение мебели в 2016 г. по различным каналам в России.  
(по оперативным данным Росстата) [8, 9]*

Тенденции конкурентной ситуации на мебельном рынке.

8) Развитие интернет-технологий и интернет-магазинов (HomeMe.ru, Divan.ru и др.)

Так, в настоящий момент портал Divan.ru за два года вышел на объем продаж в 40 млн руб. в месяц, при этом это не самый крупный интернет-магазин. Также ежемесячный оборот у HomeMe.ru в 2012 г. был около 200 млн руб., а у Hoff (развивающий сеть магазинов, как у «Икеа») реализация через интернет-магазин составляет 12% от оборота, что в денежном выражении составляет около 24 млрд руб./год [10].

Поэтому в настоящее время мебельным производителям и продавцам мебели необходимо развивать интернет-продвижение и собственные интернет-магазины.

9) Омниканальность (многоканальность).

Необходимо развивать продвижение и продажи с помощью многоканальности (омниканальности): необходима интеграция разрозненных каналов продаж и коммуникации в единую систему.

10) Выход крупного бизнеса (DIY, «Эльдорадо», «М. Видео», ИКЕА, Hoff, а также местные сети one-stop shopping, федеральные мебельные сети и полноформатные мебельные магазины).

В настоящее время идет экспансия крупного бизнеса в регионы. Так, например, магазин «Эльдорадо», который продает кухни, которые производит мебельная фабрика «Мария». При этом «Мария» производит для «Эльдорадо» кухни «эконом-сегмента», и они реализуются в секциях со встроенной техникой. «М-Видео» реализует кухонную мебель под заказ, закупая их у «Эльдорадо». То есть в торговых сетях происходит диверсификация и уход в смежные сегменты и комплементарные товары.

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 «мини-ИКЕА», причем в больших торговых центрах, где покупатель может купить все и сразу за один раз.

11) Атака со смежных сегментов:

11.1. Комплексное приобретение: покупка квартиры, ее отделка и покупка мебели одновременно.

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 в походах в торговый центр или интернет-магазин для покупки мебели. Вместе с тем для производителей мебели – это новая возможность заключения контрактов на поставку мебели [10].

#### 11.2. Профессиональное консультирование и дизайн-проекты.

Так, в частности, есть услуга – расчет стоимости квадратных метров с возможностью отделки, мебелью и дизайн-проектом для тех, кто готов купить у них все это вместе.

Оказание дизайн-услуг с выездом к потребителю на дом – подбор мебели по габаритным размерам квартиры и расстановка мебели.

Таким образом, можно констатировать, что на рынке выражены следующие тенденции:

– происходит диверсификация покупательского спроса: спрос «сползает» от дорогих ценовых сегментов в комбинированные и более дешевые;

– происходит перераспределение присутствия мебельных производителей и продавцов, их долей на мебельном рынке РФ, появление комплиментарных услуг и появление игроков из смежных сегментов рынков;

– происходит укрупнение как мебельных производителей и продавцов, так и их объединение в сети и их региональная экспансия;

– появление и применение новых каналов продвижения и продаж (через интернет-магазины).

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 в стратегии конкурентоустойчивости должны быть следующие мероприятия, исходя из вышеприведенного анализа внешней среды:

1) Необходимо укрупняться и становиться более крупным игроком, использовать объединения с другими производителями и продавцами в Ассоциации и другие формы.

2) Необходимо использовать нишевые решения в мебельной продукции. Например, мебель-трансформер, мебель «на первое время», «детская мебель», мебель с различной тематикой под различные развивающие детские центры.

3) Необходимо использовать 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: сетевые магазины, продвижение через «лидеров мнений» (блогеров, телепередач и пр.).

5) Использование «сетевых магазинов». С ними нужно учиться работать. Например, в магазинах, где продается комнатное освещение, сделайте мебельную секцию. И она действительно будет продаваться. А магазины со светом, как правило, являются сетевыми. Ищите варианты, ищите ниши. На рынке всегда есть растущие направления.

**Заключение.** Таким образом, сегодняшняя ситуация на мебельном рынке и мебельных предприятиях 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. С нашей точки зрения стратегия конкурентоустойчивости должна быть комплексной и включать элементы стратегий концентрированного и интегрированного роста, а также диверсификации.

#### Литература

1. Ансофф, И. Стратегическое управление. – М. : Экономика, 1989. Безрукова, Т. Л. Прогнозирование банкротства мебельного предприятия // *Деревообрабатывающая промышленность*. 2003. № 6. С. 18–21.
2. Бухтияров, В. А чем мы хуже Запада? // Веб-сайт журнала «Фабрика мебели». – URL : <http://www.fabricam.ru>.

3. Иртуганов, Т. Мебельная промышленность России : как ее видят в отраслевой ассоциации. – URL : // <https://proderevo.net/industries/furniture/mebel'naya-promyshlennost-rossii-kak-ee-vidyat-v-otraslevoj-assotsiatsii.html>.
4. Подуянова, Н. В. Стратегия повышения конкурентной устойчивости предприятия промышленности строительных материалов : дис. ... канд. экон. наук. – Белгород, 2014.
5. Портер, М. Конкуренция : учеб. пособие ; пер. с англ. / М. Портер. – М., 2006.
6. Производство мебели в России : состояние, тенденции, целевое видение. – URL : // <https://proderevo.net/industries/furniture/proizvodstvo-mebeli-v-rossii-sostoyanie-tendentsii-tselevoe-videnie.html>.
7. Российский статистический ежегодник. 2015 : стат. сб. – М. : Росстат, 2015.
8. Российский статистический ежегодник. 2016 : стат. сб. – М. : Росстат, 2016.
9. Современное состояние и перспективы развития рынка мебельной фурнитуры. – URL : // <https://proderevo.net/news/indst/strategiya-2030-shansy-na-to-chto-uvelichenie-ob-emov-proizvodstv-budet-znachitelno-prevyshat-dazhe-optimistichnyj-prognoz-strategii-vesma-sushchestvenny.html>.
10. Сафин, Ф. Сущность и факторы экономической устойчивости (постановка проблемы). – URL : // [www.tisbi.ru](http://www.tisbi.ru).
11. Чупров, С. В. Об источниках повышения устойчивости промышленных предприятий. – URL : // <http://www.endtown.ac.ru>.
12. Kanter, R. M. *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow* // Harvard Business School Press. – Boston (Mass.), 2001.
13. Kollis, D. S. *Montgomeri. Strategii 1990-h* [C. Montgomery. *Strategy of the 1990s*] : per. s angl. / D. Kollins // *Korporativnaya strategiya: sb. st.* – М. : Al'pina Biznes Buks, 2008. P. 41–71.
14. Krugman, P. *The Self-Organizing Economy*. – Cambridge, 1996. P. 81.
15. Marshall, A. *Industry and Trade : a Study of Industrial Technique and Business Organization, and of their Influences on the Conditions of various Classes and Nations* / A. Marshall. – London : Macmillan, 1919.
16. Май, В., Яновский, К. Политические и правовые факторы экономического роста в российских регионах // *Вопросы экономики*. 2001. № II. С. 23–44.
17. Moore, J. F. *The Death of Competition*. – N.Y. : Harper Business, 1996.
18. Porter, M. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. – N. Y., 1985 ; Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations*. – N.Y., 1990.
19. Porter, M. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. – N.Y. : Free Press. 1980.

#### References:

1. Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie*. – М. : Экономика, 1989. Bezrukova, T. L. *Prognozirovanie bankrotstva mebel'nogo predpriyatiya // Derevoobrabatvayushchaya promyshlennost'*. 2003. № 6. S. 18–21.
2. Buhtiyarov, V. *A chem my huzhe Zapada?* // *Veb-sajt zhurnala «Fabrika mebeli»*. – URL : <http://www.fabricam.ru>.
3. Irтуганов, Т. *Mebel'naya promyshlennost' Rossii : kak ee vidyat v otraslevoj associacii*. – URL : // <https://proderevo.net/industries/furniture/mebel'naya-promyshlennost-rossii-kak-ee-vidyat-v-otraslevoj-assotsiatsii.html>.
4. Poduyanova, N. V. *Strategiya povysheniya konkurentnoj ustojchivosti predpriyatiya promyshlennosti stroitel'nyh materialov : dis. ... kand. ekon. nauk.* – Belgorod, 2014.
5. Porter, M. *Konkurenciya : ucheb. posobie ; per. s angl.* / M. Porter. – М., 2006.
6. *Proizvodstvo mebeli v Rossii : sostoyanie, tendencii, celevoe videnie*. – URL : // <https://proderevo.net/industries/furniture/proizvodstvo-mebeli-v-rossii-sostoyanie-tendentsii-tselevoe-videnie.html>.
7. *Rossijskij statisticheskij ezhegodnik. 2015 : stat. sb.* – М. : Rosstat, 2015.
8. *Rossijskij statisticheskij ezhegodnik. 2016 : stat. sb.* – М. : Rosstat, 2016.
9. *Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya rynka mebel'noj furnitury*. – URL : // <https://proderevo.net/news/indst/strategiya-2030-shansy-na-to-chto-uvelichenie-ob-emov-proizvodstv-budet-znachitelno-prevyshat-dazhe-optimistichnyj-prognoz-strategii-vesma-sushchestvenny.html>.
10. Saftin, F. *Sushchnost' i faktory ekonomicheskoy ustojchivosti (postanovka problemy)*. – URL : // [www.tisbi.ru](http://www.tisbi.ru).
11. Chuprov, S. V. *Ob istochnikah povysheniya ustojchivosti promyshlennyh predpriyatij*. – URL : // <http://www.endtown.ac.ru>.
12. Kanter, R. M. *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow* // Harvard Business School Press. – Boston (Mass.), 2001.
13. Kollis, D. S. *Montgomeri. Strategii 1990-h* [C. Montgomery. *Strategy of the 1990s*] : per. s angl. / D. Kollins // *Korporativnaya strategiya: sb. st.* – М. : Al'pina Biznes Buks, 2008. P. 41–71.
14. Krugman, P. *The Self-Organizing Economy*. – Cambridge, 1996. P. 81.
15. Marshall, A. *Industry and Trade : a Study of Industrial Technique and Business Organization, and of their Influences on the Conditions of various Classes and Nations* / A. Marshall. – London : Macmillan, 1919.
16. May, V., Yanovskij, K. *Politicheskie i pravovye faktory ekonomicheskogo rosta v rossijskih regionah // Voprosy ekonomiki*. 2001. № I. S. 23–44.
17. Moore, J. F. *The Death of Competition*. – N.Y. : Harper Business, 1996.
18. Porter, M. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. – N. Y., 1985 ; Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations*. – N.Y., 1990.
19. Porter, M. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. – N.Y. : Free Press. 1980.