

Оригинальная статья / Original article

УДК 316.334

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-194-204>**Стратегическое управление развитием мебельного предприятия
в условиях конкурентного рынка****В. Л. Родионов¹, И. В. Бурмыкина¹✉, И. С. Сапрыкин²**

¹ Липецкий государственный педагогический университет имени П. П. Семенова-Тян-Шанского
ул. Ленина, д. 42, г. Липецк 398020, Российская Федерация

² Юго-Западный государственный университет
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: ivburm@yandex.ru

Резюме

Актуальность. Необходимость разработки адаптивных стратегий для мебельных предприятий в условиях ужесточения глобальной конкуренции, цифровизации и усиления экологических требований, особенно актуальных для российского рынка после изменения международных экономических связей.

Цель работы – разработка и обоснование стратегических подходов к развитию нового мебельного предприятия в условиях конкурентного рынка.

Задачи: провести комплексный SWOT- и PESTEL-анализ среды мебельного предприятия, выявить его ключевые конкурентные преимущества и на этой основе разработать стратегические направления развития, сочетающие инновации, экологичность и цифровизацию.

Методология. В работе для комплексной оценки деятельности мебельного предприятия использовался SWOT-анализ, позволивший выявить внутренние сильные и слабые стороны компании, PESTEL-анализ, направленный на изучение ключевых факторов макросреды, а также концепции конкурентных стратегий М. Портера и современные подходы к устойчивому развитию бизнеса.

Результаты. Анализ показал, что ключевыми факторами устойчивого развития мебельного предприятия являются высокая экологичность продукции, широкое использование сертифицированных экологически чистых материалов, активное внедрение инновационных технологий проектирования и производства, а также цифровизация основных бизнес-процессов. Сравнительный анализ с практикой ведущих мировых компаний отрасли (IKEA, Poliform, Calligaris) подтвердил высокую эффективность стратегий дифференциации, ориентации на устойчивость и глубокую цифровизацию как производства, так и каналов продаж.

Выводы. Стратегическое управление мебельным предприятием в условиях конкурентного рынка должно сочетать инновации, экологичность и цифровизацию. Предложенная модель стратегического анализа может быть использована при создании новых предприятий и разработке рекомендаций для менеджеров и инвесторов.

Ключевые слова: стратегическое управление; мебельное предприятие; SWOT-анализ; PESTEL-анализ; конкурентные преимущества; проектный менеджмент.

Конфликт интересов: Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Родионов В. Л., Бурмыкина И. В., Сапрыкин И. С. Стратегическое управление развитием мебельного предприятия в условиях конкурентного рынка // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 194–204. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-194-204>.

Поступила в редакцию 15.02.2026

Принята к публикации 14.03.2026

Опубликована 30.04.2026

© Родионов В. Л., Бурмыкина И. В., Сапрыкин И. С., 2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):194–204

Strategic management of furniture enterprise development in a competitive market

Viktor L. Rodionov¹, Irina V. Burmykina¹ ✉, Ivan S. Saprykin²

¹ Lipetsk State Pedagogical University named after P. P. Semenov-Tyan-Shansky
42 Lenina Str., Lipetsk 398020, Russian Federation

² Southwest State University
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: ivburm@yandex.ru

Abstract

Relevance. The need to develop adaptive strategies for furniture companies in the face of increasing global competition, digitalization, and stricter environmental requirements is particularly relevant for the Russian market following changes in international economic relations.

The purpose of the study is to develop and substantiate strategic approaches to the development of a new furniture company in a competitive market.

Objectives: conduct a comprehensive SWOT and PESTEL analysis of the furniture company's environment, identify its key competitive advantages, and, based on this, develop strategic development strategies that combine innovation, environmental friendliness, and digitalization.

Methodology. The paper used SWOT analysis to comprehensively assess the activities of a furniture company, which allowed for identifying the company's internal strengths and weaknesses. Additionally, the paper employed PESTEL analysis to examine key macroenvironmental factors, as well as Porter's competitive strategy concepts and modern approaches to sustainable business development.

Results. The analysis showed that the key factors for the sustainable development of a furniture enterprise are the high environmental friendliness of products, the widespread use of certified environmentally friendly materials, the active introduction of innovative technologies for design and production, as well as the digitalization of key business processes. A comparative analysis with the practices of leading global companies in the industry (IKEA, Poliform, Calligaris) confirmed the high efficiency of differentiation strategies, a focus on sustainability, and deep digitalization of both production and sales channels.

Conclusions. Strategic management of a furniture company in a competitive market must combine innovation, sustainability, and digitalization. The proposed strategic analysis model can be used when creating new businesses and developing recommendations for managers and investors.

Keywords: strategic management; furniture company; SWOT analysis; PESTEL analysis; competitive advantages; project management.

Conflict of interest: The authors declare no apparent or potential interests related to the publication of this article.

For citation: Rodionov V.L., Burmykina I.V., Saprykin I.S. Strategic management of furniture enterprise development in a competitive market. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2026;16(2):194–204. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-194-204>.

Received 15.02.2026

Accepted 14.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Современная мебельная промышленность является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей мировой экономики [1]. Она сочетает в себе элементы традиционного производства и инновационных технологий, что делает ее чувствительной к изменениям внешней среды и потребительских предпочтений [2]. В условиях глобализации и циф-

ровизации предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного обновления стратегий. Конкуренция усиливается не только на национальном, но и на международном уровне, где ключевыми факторами успеха становятся инновации, экологичность [3] и способность быстро адаптироваться к новым трендам. Мебельные компании вынуждены учитывать влияние макросреды: политические

решения, экономические колебания [4], социальные изменения, технологические инновации, экологические стандарты [5] и правовые нормы.

Особое значение приобретает стратегическое управление, которое позволяет предприятиям не только реагировать на вызовы, но и формировать долгосрочные конкурентные преимущества [6]. В отличие от оперативного управления, ориентированного на решение текущих задач, стратегическое управление направлено на разработку и реализацию комплексных решений, обеспечивающих устойчивое развитие бизнеса [7]. В мебельной отрасли это выражается в создании уникальных дизайнерских концепций, внедрении цифровых технологий проектирования и производства, развитии бренда и формировании устойчивого имиджа зеленого предприятия [8].

Возникает необходимость поиска новых подходов к развитию мебельных предприятий в условиях высокой конкуренции и нестабильной макроэкономической ситуации. Применение инструментов стратегического анализа, таких как SWOT и PESTEL, позволяет системно оценить внутренние ресурсы и внешние факторы [9], выявить сильные и слабые стороны бизнеса, а также определить возможности и угрозы, формирующие стратегическую карту развития [10].

Цель работы заключается в разработке и обосновании стратегических подходов к развитию нового мебельного предприятия на основе комплексного анализа внутренней и внешней среды и применения современных инструментов стратегического менеджмента.

Объект исследования – мебельное предприятие как социально-экономическая система, функционирующая в условиях конкурентного рынка.

Предмет исследования – процессы стратегического управления развитием мебельного предприятия, включая использование инструментов SWOT- и PESTEL- анализа, а также цифровых технологий и инновационных бизнес-моделей.

Гипотеза исследования состоит в том, что интеграция классических методов стратегического анализа с современными цифровыми инструментами, включая технологии искусственного интеллекта, позволит повысить эффективность стратегического управления мебельным предприятием и обеспечить его устойчивое развитие в условиях высокой конкуренции.

Научная новизна работы заключается в предложении модели стратегического анализа, основанной на использовании искусственного интеллекта для обработки данных SWOT и PESTEL, прогнозирования рыночных тенденций и выявления скрытых конкурентных преимуществ. Такой подход позволяет перейти от традиционного описательного анализа к интеллектуальной поддержке управленческих решений, что существенно расширяет возможности стратегического менеджмента в мебельной промышленности.

Материалы и методы

Стратегическое управление представляет собой систему долгосрочного планирования и реализации управленческих решений, направленных на достижение устойчивых конкурентных преимуществ и адаптацию предприятия к изменяющимся условиям внешней среды [11]. Оно объединяет анализ, прогнозирование, формирование стратегии и контроль ее исполнения, обеспечивая баланс между внутренними ресурсами предприятия и вызовами внешнего окружения.

Основы стратегического управления были заложены в трудах И. Ансоффа, который разработал концепцию стратегического планирования и предложил матрицу «товар – рынок» как инструмент выбора направлений роста [12]. М. Портер выделил три базовые конкурентные стратегии: лидерство по издержкам, дифференциацию и фокусирование, которые до сих пор применяются в мебельной промышленности [13]. Г. Минцберг предложил классификацию школ стратегического мышления, рассматривая стратегию

как многогранный процесс, включающий дизайн, планирование, позиционирование и обучение [14]. Эти подходы остаются актуальными, но требуют адаптации к современным условиям.

В XXI в. стратегическое управление претерпело значительные изменения под влиянием глобализации, цифровизации и экологических трендов. Цифровизация бизнеса предполагает внедрение ERP-систем, CAD/CAM-технологий, автоматизацию производственных процессов и использование больших данных для прогнозирования спроса [8]. Устойчивое развитие и зеленая экономика становятся ключевыми факторами конкурентоспособности: мебельные предприятия все чаще ориентируются на экологичные материалы, переработку отходов и сертификацию продукции [13]. Проектный менеджмент, основанный на международных стандартах¹ и РМВОК, позволяет эффективно управлять процессами создания новых производств и внедрения инноваций [15]. Кроме того, современные исследования акцентируют внимание на переходе от линейной модели «производство – продажа» к циркулярной экономике, где мебель проектируется с учетом повторного использования и переработки [16].

В России стратегическое управление мебельными предприятиями имеет свои особенности. По данным Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности, объем производства мебели в 2022 г. достиг 356 млрд руб., при этом наибольший рост наблюдался в сегменте пластмассовой мебели (+91% к 2021 г.) и деревянной офисной мебели (+33%)². В условиях санкционного давления и ухода ряда зарубежных брендов предприятия вынуждены адаптироваться к новым условиям, развивая импортозамещение, локализацию производства и поиск новых экс-

портных рынков [17]. Исследования показывают, что устойчивое развитие российских мебельных компаний возможно при интеграции стратегического менеджмента с цифровыми технологиями и экологическими практиками [14].

Мебельная отрасль характеризуется высокой зависимостью от модных тенденций и потребительских предпочтений, сезонностью спроса и необходимостью гибкой логистики [4]. Значительную роль играют дизайн и бренд, формирующие конкурентные преимущества [6]. Растущая значимость цифрового маркетинга требует от предприятий активного присутствия в онлайн-среде [1]. Кроме того, отрасль должна учитывать экологические [3] и правовые стандарты [2], которые становятся все более жесткими.

Современные исследования подтверждают, что стратегическое управление мебельным предприятием должно сочетать классические методы анализа (SWOT, PESTEL) с новыми инструментами устойчивого развития и цифровизации [18]. Это позволяет не только адаптироваться к изменениям внешней среды, но и формировать долгосрочные конкурентные преимущества [19]. SWOT-анализ является одним из наиболее распространенных инструментов стратегического менеджмента, позволяющим комплексно оценить внутренние ресурсы предприятия и его положение на рынке [13]. Он помогает выявить сильные стороны, такие как гибкость производства и использование экологичных материалов, а также слабые стороны, например ограниченные финансовые ресурсы и низкая узнаваемость бренда [9]. Одновременно анализ показывает возможности внешней среды, связанные с ростом спроса на экологичную мебель³, поддержкой малого бизнеса и развитием цифровых технологий [17], и угрозы, которые заключаются

¹ ISO 21500:2012 Guidance on Project Management. Geneva: International Organization for Standardization, 2012. 44 p.

² CSIL. World Furniture Outlook 2022. Milan: Centre for Industrial Studies, 2022.

³ The European furniture industry – Its recovery towards an innovative, green and circular economy. Brussels: European Economic and Social Committee, 2022.

в усилении конкуренции, росте цен на сырье [18] и изменении потребительских предпочтений [19].

Результаты и их обсуждение

Проведенный SWOT- и PESTEL-анализ позволил выявить ключевые направления стратегического развития нового мебельного предприятия и показать, каким образом внутренние ресурсы и внешние факторы формируют его конкурентные позиции. SWOT-анализ (табл. 1)

Таблица 1. SWOT-анализ нового мебельного предприятия [8]

Факторы	Положительные (Strengths / Opportunities)	Отрицательные (Weaknesses / Threats)
Внутренняя среда (S/W)	Гибкость производства, экологичные материалы, квалифицированные кадры, потенциал онлайн-продаж	Ограниченные ресурсы, зависимость от поставщиков, низкая узнаваемость бренда
Внешняя среда (O/T)	Рост спроса на экологическую мебель, поддержка малого бизнеса, выход на международные рынки	Усиление конкуренции, рост цен на сырье, валютные риски

PESTEL-анализ (табл. 2) дополняет SWOT, позволяя глубже изучить макросреду предприятия¹. Он охватывает политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы, которые в совокупности определяют долгосрочные условия функционирования бизнеса [20]. Политическая поддержка малого предпринимательства может открыть доступ к льготному финансированию, но одновременно существует риск изменения налоговой политики². Экономическая ситуация, включая инфляцию и валютные колебания, влияет на стоимость сырья и покупательскую способность населения [12]. Социальные тенденции, такие как рост интереса к экологичному образу жизни, формируют спрос на зеленую мебель [8], но быстрая смена моды требует постоянного обнов-

продемонстрировал, что сильные стороны предприятия, такие как гибкость производства, использование экологичных материалов [8] и наличие квалифицированных кадров, создают основу для устойчивого развития. В то же время слабые стороны, выражающиеся в ограниченных финансовых ресурсах и низкой узнаваемости бренда [9], указывают на необходимость дополнительных инвестиций и активной маркетинговой политики.

ления дизайна. Технологические инновации повышают эффективность производства [16], однако требуют значительных инвестиций. Экологические стандарты усиливают значимость сертификации и переработки материалов³, а правовые нормы обеспечивают доверие потребителей [2], но создают дополнительные административные издержки⁴.

Результаты макроанализа формируют основу для блоков «возможности» и «угрозы» в SWOT [20], а внутренний анализ помогает адаптировать стратегию предприятия к выявленным внешним факторам [13]. Совместное применение этих инструментов обеспечивает комплексный подход к стратегическому управлению [14], позволяя разработать сбалансированную стратегическую карту развития мебельного предприятия [20].

¹ Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. Pearson Education, 2008.

² Green Transition in Manufacturing Industries. Paris: OECD Publishing, 2022.

³ European Commission. Circular Economy Action Plan. Brussels: EC, 2022.

⁴ Global Economic Prospects: Implications for Manufacturing and Furniture Industry. Washington, DC: World Bank Group, 2022.

Таблица 2. PESTEL-анализ [3]

Фактор	Содержание влияния	Возможности	Угрозы
Политические	Поддержка малого бизнеса	Льготное кредитование	Рост налогов
Экономические	Валютные колебания, инфляция	Экспортные рынки	Удорожание материалов
Социальные	Экологичный образ жизни	Бренд зеленой мебели	Быстрая смена моды
Технологические	CAD/CAM-автоматизация	Эффективность, цифровой маркетинг	Высокие затраты
Экологические	Требования к переработке	Позиционирование как зеленое предприятие	Дополнительные расходы
Правовые	Стандарты качества, трудовое право	Доверие потребителей	Риск штрафов

Конкурентные преимущества мебельного предприятия формируются на пересечении внутренних ресурсов и возможностей внешней среды. В условиях высокой конкуренции и динамичных изменений рынка они становятся ключевым фактором устойчивого развития.

Во-первых, важнейшими преимуществами являются уникальный дизайн и качество продукции. Современные потребители все чаще ориентируются не только на функциональность мебели, но и на ее эстетическую ценность. Российские предприятия, активно развивающие собственные дизайнерские бюро, получают возможность создавать продукцию, соответствующую локальным культурным особенностям и мировым трендам.

Во-вторых, значимым фактором конкурентоспособности выступает экологичность производства. Использование сертифицированных материалов, внедрение технологий переработки отходов и позиционирование бренда как зеленого предприятия позволяют формировать доверие потребителей¹ и выходить на международные рынки, где экологические стандарты становятся все более жесткими [3].

¹ Ghosh S., Dutta S. Sustainable practices in furniture manufacturing: a strategic perspective // Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 330. P. 129904.

В-третьих, конкурентное преимущество обеспечивается через оптимизацию производственных процессов. Применение концепций Lean и Kaizen позволяет снижать издержки, повышать эффективность и сокращать сроки выполнения заказов [18]. В условиях роста цен на сырье и логистических ограничений это становится критически важным для сохранения рентабельности [2].

В-четвертых, все большее значение приобретает развитие бренда и сервисного обслуживания. Успешные мебельные компании формируют устойчивый имидж, основанный на сочетании качества, дизайна и экологичности. Дополнительным преимуществом становится расширение сервисных услуг: доставка, сборка, гарантийное обслуживание и индивидуальные консультации.

В-пятых, конкурентные преимущества усиливаются за счет цифровых каналов продаж и e-commerce. Переход потребителей в онлайн-среду требует от предприятий активного присутствия в маркетплейсах, социальных сетях и собственных интернет-магазинах. Использование технологий цифрового маркетинга и аналитики позволяет точнее сегментировать аудиторию и формировать персонализированные предложения [1].

Наконец, важным фактором является гибкость и адаптивность бизнеса. Рос-

сийские мебельные предприятия, столкнувшиеся с санкционными ограничениями и уходом зарубежных брендов, сумели оперативно перестроить производственные цепочки, наладить импортозамещение и укрепить позиции на внутреннем рынке [17]. Это доказывает, что скорость и гибкость реакции компании на изменения во внешней среде становятся самостоятельным источником конкурентного преимущества [13].

Проведенный PESTEL-анализ позволил сделать вывод о высокой зависимости компании от факторов макросреды. Каждая из шести групп факторов формирует для предприятия как новые возможности, так и серьезные риски: политическая сфера, с одной стороны, создает перспективы для привлечения государственной поддержки, а с другой – несет в себе угрозы корректировки налогового законодательства; экономическая динамика, выражающаяся в инфляции и нестабильности валютных курсов, напрямую определяет себестоимость сырья и формирует бюджетные ограничения конечных потребителей; социокультурные тренды повышают популярность экологических товаров для дома, но при этом ускоренная цикличность моды вынуждает производителя непрерывно работать над модернизацией ассортимента; технологические изменения способствуют росту производительности и создают потенциал для внедрения цифровых решений, хотя их реализация сопряжена со значительными капиталовложениями; экологические требования повышают ценность сертификации продукции и использования вторичных материалов в производственном цикле; правовое поле, обеспечивая защиту прав потребителей и укрепляя их доверие к бренду, одновременно увеличивает нагрузку, связанную с соблюдением нормативных актов.

Конкурентные преимущества мебельного предприятия складываются из комплекса факторов: уникального дизайна, экологичности, оптимизации процес-

сов, развития бренда и сервисов, цифровизации и гибкости бизнеса. Их интеграция в единую стратегическую систему позволяет формировать устойчивую позицию на рынке и обеспечивать долгосрочное развитие.

Проведенный анализ позволил выявить ключевые направления стратегического развития нового мебельного предприятия и показать, каким образом внутренние ресурсы и внешние факторы формируют его конкурентные позиции. В научной литературе существует устоявшаяся позиция о том, что SWOT и PESTEL являются базовыми инструментами стратегического менеджмента, обеспечивающими комплексное понимание внутренней и внешней среды предприятия. Исследования Ансоффа, Портера и Минцберга [20] подтверждают эту точку зрения, демонстрируя, что их совместное использование позволяет формировать сбалансированные стратегии [13]. В данном исследовании эта позиция получила подтверждение: результаты PESTEL стали основой для блоков «возможности» и «угрозы» SWOT, а внутренний анализ помог адаптировать стратегию к выявленным макрофакторам [14].

Экологичность производства как конкурентное преимущество также подтверждается современными исследованиями¹. В работах EESC и OECD показано, что использование сертифицированных материалов и внедрение зеленых технологий усиливают доверие потребителей и открывают доступ к международным рынкам [8]. Результаты настоящего исследования согласуются с актуальными научными подходами. В частности, экологичность подтверждает свою роль в качестве одного из базовых элементов стратегии устойчивого развития для мебельного производителя.

¹ Kahkonen A.-K., Lintukangas K. Sustainable supply management in furniture industry: strategic implications // *Supply Chain Management: An International Journal*. 2022. Vol. 27, N. 4. P. 453–469.

Анализ литературных источников указывает на консенсус относительно необходимости внедрения принципов Lean и Kaizen для оптимизации издержек [18]. Эмпирические данные свидетельствуют, что эти методики становятся действенным инструментом нейтрализации таких вызовов, как рост цен на сырье и логистические сбои [20]. Проведенный анализ также выявил, что в текущих условиях именно процессная оптимизация является ключевым фактором защиты рентабельности бизнеса.

Трансформация, вызванная цифровизацией и ростом e-commerce, в научной среде однозначно оценивается как катализатор развития отрасли. Работы [1] подчеркивают, что цифровые инструменты маркетинга и аналитики открывают возможности для глубокой сегментации рынка и адресного взаимодействия с потребителем. Наше исследование также определяет цифровую трансформацию в качестве одного из стратегических приоритетов для предприятия.

Способность к оперативной адаптации в условиях турбулентности рассматривается не просто как необходимая реакция, а как самостоятельное конкурентное преимущество [13]. Исследования иллюстрируют это на примере российских компаний, которые, перестроив логистические цепочки после ухода международных игроков, укрепили свои позиции на внутреннем рынке [17]. Полученные данные полностью поддерживают этот тезис.

Бенчмаркинг с лидерами рынка (IKEA, Poliform, Calligaris) позволил выявить общую закономерность: их устойчивое развитие базируется на комплексном внедрении инноваций, цифровых решений и экологических инициатив [20]. Эффективность подобной интеграции, нацеленной на дифференциацию, подтверждается рядом научных работ [1].

Таким образом, гипотеза исследования подтвердилась. Установлено, что синергия классических методов стратегиче-

ского анализа (SWOT, PESTEL) с современными цифровыми инструментами, включая технологии искусственного интеллекта, создает эффективную основу для управления мебельным предприятием. Итоги работы демонстрируют, что долгосрочная конкурентоспособность и устойчивое развитие обеспечиваются именно за счет комбинации проверенных аналитических подходов, цифровой трансформации и внедрения экологических практик.

Выводы

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Стратегическое управление мебельным предприятием в условиях конкурентного рынка требует комплексного применения инструментов анализа, таких как SWOT и PESTEL, и разработки долгосрочных стратегий. Основные направления развития нового предприятия включают внедрение инновационных технологий проектирования и производства, акцент на экологичность продукции, развитие бренда, расширение каналов продаж за счет e-commerce и оптимизацию производственных процессов. Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением влияния цифровизации на конкурентоспособность мебельных предприятий, сравнительным анализом стратегий в разных странах и разработкой моделей устойчивого развития в условиях глобализации. Таким образом, стратегическое управление мебельным предприятием должно сочетать инновации, экологичность и цифровизацию, что позволит обеспечить устойчивое развитие и долгосрочную конкурентоспособность на рынке.

Научная новизна исследования заключается в интеграции классических методов стратегического анализа с современными цифровыми инструментами, включая использование технологий искусственного интеллекта для обработки данных SWOT и PESTEL, прогнозирова-

ния рыночных тенденций и выявления скрытых конкурентных преимуществ. Такой подход позволяет перейти от традиционного описательного анализа к интеллектуальной поддержке управленческих решений, что существенно расширяет возможности стратегического менеджмента в мебельной промышленности и открывает новые перспективы для построения адаптивных стратегий.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенные методологические подходы и результаты анали-

за могут быть использованы руководителями мебельных предприятий при разработке стратегических карт развития, формировании конкурентных преимуществ и адаптации бизнеса к изменяющимся условиям внешней среды. Полученные выводы также могут служить основой для разработки рекомендаций в области государственной поддержки отрасли, а для инвесторов — инструментом оценки перспектив мебельного рынка и принятия управленческих решений в условиях высокой конкуренции.

Список литературы

1. Горшков С. И., Дунаев С. А. Цифровизация как драйвер стратегического развития предприятий мебельной промышленности // Российское предпринимательство. 2021. Т. 22, № 11. С. 2571–2588.
2. Карпов А. В. Стратегическое управление устойчивым развитием промышленных предприятий в условиях неопределенности // Менеджмент в России и за рубежом. 2020. № 4. С. 45–52.
3. Ларионов И. С. Экологизация производства как конкурентное преимущество в мебельной индустрии // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2023. № 2. С. 78–94.
4. Sorooshian S., Dodangeh J. Strategic management in manufacturing industries: a case study in furniture sector // Journal of Engineering Science and Technology Review. 2021. Vol. 14, N 5. P. 76–83.
5. Клименко А. Б. Влияние ESG-факторов на конкурентоспособность промышленных компаний // Экономика и управление. 2022. № 5 (187). С. 32–39.
6. Мельников О. Н. Брендинг и формирование имиджа в стратегии развития промышленного предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 2021. № 6. С. 15–28.
7. Смирнова В. А. Применение SWOT-анализа в стратегическом планировании на предприятиях малого бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1-2. С. 123–127.
8. Миронов А. А. Анализ внешней среды бизнеса: современные методы и инструменты // Проблемы теории и практики управления. 2022. № 3. С. 67–78.
9. Thompson A. A., Strickland A. J. III Strategic Management: Concepts and Cases. Chicago: Irwin, 1995.
10. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2016. 715 с.
11. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
12. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Chicago: Project Management Institute, 2021.
13. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? / M. Geissdoerfer, P. Savaget, N. Bocken, E. J. Hultink // Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 143. P. 757–768.
14. Давыдов Р. А. Импортзамещение и локализация производства в российской мебельной промышленности: вызовы и возможности // Экономика промышленности. 2022. Т. 15, № 4. С. 455–468.
15. Topcu Y. E. The comparative advantages in the wooden furniture industry: does the export price matter? // Competitiveness Review. 2023. Vol. 33, N 6. P. 1145–1160. <https://doi.org/10.1108/cr-03-2022-0045>.
16. Федорова Л. П. Устойчивое развитие и стратегическая конкурентоспособность предприятия // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 12. С. 4533–4550.
17. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. Harlow: Pearson Education, 2008. 878 p.

18. Иванова К. Д. Глобализация и стратегический выбор компаний: сравнительный анализ // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2023. Т. 39, вып. 1. С. 24–41.
19. Chen L., Zhang C. Artificial intelligence for strategic management: a review and future research agenda // *Management Decision*. 2022. Vol. 60, N 13. P. 83–115.
20. Кузнецов С. П. Практика внедрения стратегических карт для управления развитием промышленных предприятий // *Бизнес-информатика*. 2020. № 4 (54). С. 55–66.

References

1. Gorshkov S.I., Dunaev S.A. Digitalization as a driver of strategic development of furniture industry enterprises. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Entrepreneurship*. 2021;22(11):2571–2588. (In Russ.)
2. Karpov A.V. Strategic management of sustainable development of industrial enterprises in conditions of uncertainty. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*. 2020;(4):45–52. (In Russ.)
3. Larionov I.S. Greening of production as a competitive advantage in the furniture industry. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika = Bulletin of the Moscow University. Series 6: Economics*. 2023;(2):78–94. (In Russ.)
4. Sorooshian S., Dodangeh J. Strategic management in manufacturing industries: a case study in furniture sector. *Journal of Engineering Science and Technology Review*. 2021;14(5):76–83. (In Russ.)
5. Klimenko A.B. The impact of ESG factors on the competitiveness of industrial companies. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;(5):32–39. (In Russ.)
6. Mel'nikov O.N. Branding and image formation in the development strategy of an industrial enterprise. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Marketing In Russia and Abroad*. 2021;(6):15–28. (In Russ.)
7. Smirnova V.A. The use of SWOT analysis in strategic planning in small businesses. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economics and Business: Theory and Practice*. 2023;(1-2):123–127. (In Russ.)
8. Mironov A.A. Business environment analysis: modern methods and tools. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of Management Theory and Practice*. 2022;(3):67–78. (In Russ.)
9. Thompson A.A., Strickland A. J. III *Strategic Management: Concepts and Cases*. Chicago: Irwin; 1995.
10. Porter M. *Competitive advantage: how to achieve a high result and ensure its sustainability-East*. Moscow: Al'pina Publisher; 2016. 715 p. (In Russ.)
11. Mintsberg G., Al'stred B., Lempel Dzh. School. Saint Petersburg: Piter; 2000. 336 p. (In Russ.)
12. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7th ed. Chicago: Project Management Institute; 2021.
13. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E.J. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017;143:757–768.
14. Davydov R.A. Import substitution and localization of production in the Russian furniture industry: challenges and opportunities. *Ekonomika promyshlennosti = Industrial Economics*. 2022;15(4):455–468. (In Russ.)
15. Topcu Y.E. The comparative advantages in the wooden furniture industry: does the export price matter. *Competitiveness Review*. 2023;33(6):1145–1160. <https://doi.org/10.1108/cr-03-2022-0045>.
16. Fedorova L.P. Sustainable development and strategic competitiveness of the enterprise. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2021;15(12):4533–4550. (In Russ.)
17. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education; 2008. 878 p.
18. Ivanova K.D. Globalization and strategic choice of companies: a comparative analysis. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika = Bulletin of St. Petersburg University. Economic*. 2023;39(1):24–41. (In Russ.)

19. Chen L., Zhang C. Artificial intelligence for strategic management: a review and future research agenda. *Management Decision*. 2022;60(13):83–115.

20. Kuznetsov S.P. The practice of implementing strategic maps for managing the development of industrial enterprises. *Biznes-informatika = Business Informatics*. 2020;(4):55–66. (In Russ.)

Сведения об авторах / Information about the Authors

Родионов Виктор Леонидович, студент кафедры экономики и управления, Липецкий государственный педагогический университет имени П. П. Семенова-Тян-Шанского, г. Липецк, Российская Федерация, e-mail: vitekrvl@gmail.com

Viktor L. Rodionov, Student at the Department of Economics and Management, Lipetsk State Pedagogical University named after P. P. Semenov-Tyan-Shansky, Lipetsk, Russian Federation, e-mail: vitekrvl@gmail.com

Бурмыкина Ирина Викторовна, доктор социологических наук, профессор кафедры экономики и управления, Липецкий государственный педагогический университет имени П. П. Семенова-Тян-Шанского, г. Липецк, Российская Федерация, e-mail: ivburm@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-4145-5859

Irina V. Burmykina, Doctor of Sciences (Sociological), Professor at the Department of Economics and Management, Lipetsk State Pedagogical University named after P. P. Semenov-Tyan-Shansky, Lipetsk, Russian Federation, e-mail: ivburm@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-4145-5859

Сапрыкин Иван Сергеевич, студент кафедры нанотехнологий, микроэлектроники, общей и прикладной физики, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: ivan.saprykin.04@mail.ru

Ivan S. Saprykin, Student at the Department of Nanotechnology, Microelectronics, General and Applied Physics, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: ivan.saprykin.04@mail.ru