

МЕБЕЛЬНЫЙ РЫНОК И ДИЗАЙН СНГ

Ревизия прогноза «Дизайн СНГ 2028»: Пересборка рыночной операционной системы

1. EXECUTIVE SUMMARY

ГЛАВНЫЙ СТРУКТУРНЫЙ СДВИГ: Мебельный рынок СНГ перестал быть рынком производителей. С 1 июля 2026 года он становится рынком финансовых посредников — банков и девелоперов, которые контролируют момент покупки через ипотечный инструмент.

Центр контроля рынка

До 2026 года контроль над рынком делили производители (через продукт) и маркетплейсы (через трафик). С июля 2026 года в уравнение входит третий участник — банк, который финансирует покупку мебели в рамках ипотеки. Девелопер получает роль агрегатора заказов, банк — роль фильтра допуска. Маркетплейс сохраняет контроль над вторичным рынком и несвязанными покупками.

7 ключевых выводов

1. Себестоимость производства выросла на 21,6% в 2026 году. Рост цены на полке на 25% — это не заработок, а минимальное условие выживания.
2. Алюминий торгуется на \$3 447/т — выше всех прогнозов из-за иранских ударов по производственным площадкам Ближнего Востока. Системы-купе и рамочные фасады дорожают на 25–30% сверх плана.
3. Ключевая ставка ЦБ — 15% на март 2026. Реальная стоимость кредита для бизнеса — 18–19% годовых. Лизинг оборудования экономически недоступен для среднего производителя.
4. С 1 июля 2026 года встроенная мебель включается в ипотечный кредит. Это создаёт новый канал продаж объёмом 400–600 млрд рублей в год, но контроль над ним у банков и застройщиков, не у фабрик.

5. Ипотека охлаждается: в феврале 2026 выдача кредитов упала на 25% по сравнению с январём. 60% ипотечного рынка — вторичное жильё, не новостройки. Девелоперский канал не станет спасением для всего рынка.
6. Средний ценовой сегмент исчезает. Покупатель либо уходит на маркетплейс за ценой, либо платит за заказной премиум. Фабрики, работающие в середине, теряют обе аудитории.
7. Маркетплейс контролирует 40–50% розничного трафика и диктует ассортиментные и ценовые условия. Производитель, не представленный на платформе, теряет видимость.

3 критических риска

Риск 1: Геополитическая волатильность металлов. Алюминий уже на \$3 447/т. Новые инциденты на Ближнем Востоке могут поднять цену до \$4 000+. Это делает алюминиевые конструкции в эконом-сегменте нерентабельными.

Риск 2: Девальвация рубля до 90–95 руб./\$ к концу 2026. Фурнитура и комплектующие из Китая — 25–40% себестоимости. Каждые 5 рублей ослабления добавляют 2–3% к себестоимости.

Риск 3: Охлаждение ипотечного рынка обесценивает ставку на девелопера. При падении выдачи ипотеки на 25–30% «ипотечная мебелировка» не компенсирует падение розничного спроса.

3 реальные возможности

Возможность 1: Вторичный рынок жилья — незанятая ниша. 60% ипотеки идёт на вторичку. Покупатели вторичного жилья — активные потребители мебели без стандартизированных комплектов. Здесь нет конкуренции с девелоперами.

Возможность 2: Подписка и аренда мебели. При ставке 15% и нежелании делать крупные разовые траты молодёжная аудитория готова платить за доступ, а не за владение. Первый, кто создаст масштабируемую модель, захватит новый сегмент.

Возможность 3: Экспортный потенциал через Ближний Восток и Африку. Российская фанера, ЛДСП, МДФ стоят дешевле европейских аналогов при сопоставимом качестве. Рынки ОАЭ, Египта, Казахстана открываются. Горизонт — 2027–2028.

2. РЕВИЗИЯ ИСХОДНОГО ПРОГНОЗА «ПРОГНОЗ МЕБЕЛЬНОГО РЫНКА РФ 2026»

Ревизия строится по двум осям: проверка гипотез прогноза по фактическим данным марта 2026 года, и выявление системных слепых зон, которые делают прогноз недостаточным как основу для стратегических решений.

2.1 Проверка гипотез исходного прогноза

Гипотеза исходного прогноза	Статус	Факт и следствие
Рост себестоимости в коридоре 19–24% (взвешенный: 21,6%)	ПОДТВЕРЖДЕНА	Расчёт верен. AI №1 использует ту же цифру без опровержений. Это самая сильная часть прогноза — математически точная модель структуры затрат.
Ключевая ставка ЦБ: средняя 12–13%, конец 2026 года — 11–12%	ЗАНИЖЕНА	Март 2026: 15%. На 2–3 п.п. выше прогноза. Следствие: лизинг стоит 20%+ вместо прогнозных 16–17%. Амортизационная нагрузка на себестоимость недооценена на 0,5–1 п.п.
Курс USD/RUB: базовый 92 руб., диапазон 88–95 руб.	НЕ РЕАЛИЗОВАНА (пока)	Март 2026: 80–85 руб. Рубль укрепился сильнее прогноза. Следствие: импортируемая инфляция мягче, чем заложено. Риск девальвации к 90–95 к концу 2026 года сохраняется.
Алюминий LME: базовый \$2 800/т, диапазон \$2 700–3 000/т	ПРЕВЫШЕНА	Март 2026: \$3 447/т — выше верхней границы прогноза на 15%. Причина: удары по производствам EGA (ОАЭ) и Alba (Бахрейн), выбивание ~9% мировых мощностей. Системы-купе и рамочные фасады дорожают на 25–30% вместо прогнозных 20–25%.
Фрахт 40' Китай–Москва: \$8 500–9 500 (базовый), до \$11 000 в пики	ПОДТВЕРЖДЕНА	AI №1 фиксирует тот же диапазон \$8 500–11 000. Прогноз точен. Тезис о логистике как «третьем центре затрат» верен.
Рост ФОТ: операторы ЧПУ +15–20%, сборщики/упаковщики +10–12%	ПОДТВЕРЖДЕНА	AI №1 подтверждает структуру кадрового дефицита. Конкуренция с ОПК не снижается — структурный, а не временный фактор.
Рост тарифов электроэнергии для промышленности: +13–16%	ПОДТВЕРЖДЕНА	Оба источника фиксируют эти цифры. Производство ЛДСП/МДФ дорожает на 5–7% только за счёт энергетической составляющей.
«Just-in-Time» не работает при 25–30 днях транзита из Китая	ПОДТВЕРЖДЕНА	Верно и подтверждено практикой. Но прогноз не считает полную стоимость хранения запасов при ставке 15%: это 12–18% от стоимости склада в год — скрытая потеря.
Рост ЛДСП/МДФ на 25% (энергия + химия + лес)	ПОДТВЕРЖДЕНА	Запуск «Метафракса» (40 тыс. тонн меламина) стабилизирует физическую доступность, но не цену. Глобальный рынок меламина (среднегодовой темп роста 3,8%) держит цены высокими.

2.2 Системные слепые зоны исходного прогноза

Прогноз не ставил себе задачи анализа рынка — только производства. Именно поэтому четыре критических блока отсутствуют полностью, и это делает его недостаточным для стратегических решений.

Слепая зона	Почему это критично	Кто теряет из-за этой слепоты
Ипотечный закон с 1 июля 2026: встроенная мебель включается в сумму ипотечного кредита	Банк становится обязательным посредником. Производитель без банковской аккредитации теряет доступ к первичному рынку физически — его нет в одобренном списке.	Производители кухонь и встроенных шкафов, не прошедшие банковский отбор до июля 2026 года.
Структура спроса и каналы сбыта: маркетплейсы захватили 40–50% розничного трафика	Прогноз знает, сколько стоит производство, но не знает, кто и как купит продукт. Стратегия продаж не строится на модели себестоимости.	Любой производитель, планирующий рост продаж без понимания новой архитектуры каналов.
Конкурентная динамика: китайский импорт, уход IKEA, консолидация ритейла	Американские 50%-е тарифы на китайский экспорт перенаправляют часть продукции на российский рынок. Китайский производитель работает при ставке 4–5% (против российских 18–19%). Это структурное ценовое преимущество.	Эконом-производители без дифференциации — они конкурируют с Китаем в ценовой точке и проигрывают.
Перераспределение маржи по цепочке: маркетплейс, банк, девелопер забирают доходы	Производитель видит рост своих затрат, но не видит, что параллельно маркетплейс берёт 15–25% от его цены, а банк и девелопер создают новый платный шлюз доступа к покупателю.	Производители, работающие на маркетплейсе без пересчёта реальной доходности на SKU.

2.3 Сравнительная точность: исходный прогноз vs AI №1

Параметр	Исходный прогноз	AI №1	Факт (март 2026)	Кто точнее
Рост себестоимости	21,6% (детальный расчёт)	Подтверждает ту же цифру	≈21,6%	Исходный прогноз — источник расчёта
Ставка ЦБ	12–13% (занижена)	Фиксирует высокие ставки, не даёт числа	15%	Ни один — AI №1 не анализировал ставку
Алюминий LME	\$2 700–3 000/т	Не анализировал	\$3 447/т	Оба ошиблись. Геополитический шок не был заложен
Фрахт Китай–Москва	\$8 500–9 500 / до \$11 000	Фиксирует рост, без цифр	\$8 500–11 000	Исходный прогноз — точнее, дал конкретные числа
Центр контроля рынка	Не анализировал	Маркетплейсы + частично девелопер	Банк + маркетплейс (трёхполюсная система)	AI №1 ближе, но неполон — не увидел банк как привратника

Параметр	Исходный прогноз	AI №1	Факт (март 2026)	Кто точнее
Ипотечный мебельный закон (июль 2026)	Не упомянут	Не упомянут	Подтверждён законодательно	Оба пропустили главное структурное событие года
Поведение потребителя, поляризация	Не анализировал	Детально: эконом ↓, премиум ↑, средний сжимается	Подтверждается данными ритейла	AI №1 — единственный источник этого анализа

Общий вывод по ревизии: Исходный прогноз и AI №1 дополняют друг друга, а не противоречат. Прогноз даёт модель затрат — AI №1 даёт модель рынка.

3. СТРУКТУРНОЕ ДАВЛЕНИЕ

3.1 Геополитика

Три независимых геополитических вектора одновременно давят на рынок:

Вектор 1 — Санкционная изоляция. 18-й пакет санкций ЕС (середина 2025 года) закрыл большинство европейских поставщиков комплектующих. Параллельный импорт через Турцию, Сербию и ОАЭ работает, но стоит на 30–50% дороже прямых поставок. Этот разрыв уже вшит в себестоимость навсегда.

Вектор 2 — Ближневосточный алюминиевый шок. Иранские удары по производственным площадкам EGA (ОАЭ) и Alba (Бахрейн) в начале 2026 года выбили около 9% мировых поставок алюминия. Фьючерс подскочил на 5% за один день — до \$3 447/т. Это не временное явление: восстановление мощностей займёт 6–12 месяцев.

Вектор 3 — Торговые барьеры с Китаем. 50%-е тарифы США на китайскую продукцию перенаправляют часть азиатского экспорта на российский рынок по демпинговым ценам. Это снижает барьер входа для китайских мебельных брендов, усиливая ценовое давление на российских производителей эконом-сегмента.

3.2 Макроэкономика

Показатель	Значение (март 2026)	Влияние на рынок
Ключевая ставка ЦБ	15,0%	Кредит бизнесу: 18–19%. Лизинг оборудования недоступен для среднего производителя
Реальная стоимость лизинга	20%+	Амортизационная составляющая в себестоимости растёт на 1,5–2 п.п.
Курс USD/RUB	80–85 (риск 90–95)	Фурнитура и комплектующие дорожают автоматически с лагом 1–2 мес.
Инфляция (годовая)	5,6% (декабрь 2025)	Снижается, но цены на сырьё росли быстрее инфляции из-за валюты
Рост реальных доходов	+7,4% (2025, Росстат)	Официальная цифра. С поправкой на ЖКХ (+10–14%) — располагаемый доход на мебель сокращается

Показатель	Значение (март 2026)	Влияние на рынок
Ипотека (февраль 2026)	–25% м/м (66 тыс. кредитов)	Охлаждение первичного рынка. Вторичка = 60% выдач
Тарифы электроэнергии (промышленность)	+13–16%	Производство ЛДСП/МДФ дорожает на 5–7% только за счёт энергии
Рост ФОТ (оператор ЧПУ)	+15–20%	Кадровый голод — структурный. Конкуренция с ОПК не ослабевает

3.3 Цепочки поставок

Логистика из вспомогательного процесса превратилась в один из трёх главных центров затрат — наряду с сырьём и персоналом.

Маршрут	Стоимость (40' контейнер)	Срок	Риск
Китай → Москва (базовый)	\$8 500–9 500	25–30 дней	Пробки на Восточном полигоне РЖД
Китай → Москва (сезонный пик)	\$10 500–11 000	30–40 дней	Дефицит порожних контейнеров в Нинбо/Шанхае
Беларусь / Турция (параллельный)	+30–50% к цене товара	10–20 дней	Юридические риски, таможенные проверки
Внутрироссийская доставка	Рост тарифов +10–15%	2–7 дней	Дефицит водителей категории Е

Логистическая составляющая в цене фурнитуры эконом-класса достигает 40% от себестоимости товара. При стоимости петли в \$0,30 доставка добавляет \$0,12–0,20. Это ломает экономику дешёвого продукта.

4. НОВАЯ АРХИТЕКТУРА РЫНКА

Рынок больше не работает как линейная цепочка «производитель → розница → покупатель». Он перешёл к трёхполюсной экосистеме, где каждый полюс контролирует свой сегмент покупательского пути.

ТРЕХПОЛЮСНАЯ СИСТЕМА: Банк + Девелопер (первичный рынок) / Маркетплейс (вторичный и независимый рынок) / Прямые каналы производителя (премиум и специализированные ниши)

Полюс 1 — Банк и девелопер: ипотечный мебельный рынок

С 1 июля 2026 года вступает в силу законодательство, позволяющее включать встроенную мебель (кухни и шкафы) в сумму ипотечного кредита. Это создаёт принципиально новую логику:

- Покупатель финансирует мебель по ставке ипотеки (даже при 15% — это лучше, чем потребительский кредит под 22–25%).
- Девелопер формирует «белый список» поставщиков мебели и получает агентское вознаграждение за каждую сделку.
- Банк фактически становится первым «входным фильтром»: мебельный бренд должен быть одобрен банком для включения в ипотечный продукт.

Объём этого канала при стабилизации ипотеки: 400–600 млрд рублей в год. Это 25–35% всего мебельного рынка РФ.

Ограничение: охлаждение ипотечного рынка (–25% в феврале 2026) и доминирование вторичного рынка (60% выдач) снижают реализуемый потенциал до 200–300 млрд рублей в краткосрочной перспективе.

Полюс 2 — Маркетплейс: контроль над вторичным и независимым рынком

Wildberries и Ozon контролируют 40–50% розничного трафика. Для покупателей вторичного жилья, арендаторов и тех, кто обновляет мебель без ремонта, маркетплейс — первая и часто единственная точка контакта.

- Маркетплейс диктует ассортимент через алгоритмы. Продукт, не оптимизированный под требования площадки, не получает органический трафик.
- Комиссия маркетплейса: 15–25% от цены товара. Для производителя эконом-сегмента это критичная часть маржи.
- Маркетплейс формирует ценовые ожидания: покупатель видит товар от \$50 и выше — его трудно убедить платить больше в шоуруме.

Полюс 3 — Прямые каналы: премиум и специализация

Для брендов ценой от 150 000 рублей за изделие прямой контакт с покупателем через шоурум, дизайнера или архитектора сохраняется. Этот сегмент вырос на 10–15% в 2025 году и продолжает расти.

Логика: покупатель, выбирающий кухню за 600 000 рублей, не делает это через маркетплейс. Он работает с дизайнером. Ценность создаётся на стыке производителя и архитектурного бюро.

Где формируется ценность в новой архитектуре

Уровень	Кто создаёт ценность	Механизм	Доля рынка
Финансирование	Банк (ипотека + потребкредит)	Определяет доступность покупки и одобренный список брендов	Контролирует 30–40% сделок
Дистрибуция	Маркетплейс, девелопер	Контролирует трафик, задаёт ценовые ориентиры	60–70% розничного оборота
Производство	Вертикально интегрированные фабрики	Экономия на масштабе, собственные материалы	Сжимается, но сохраняется
Дизайн	Архитектурные бюро и студии	Захватывают премиальный заказ через экспертизу	5–10% рынка, но 20–30% маржи
Сырьё	Крупные поставщики ЛДСП, фурнитуры	Монополизация через импортозамещение	Растущая доля

5. ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Ниже — декомпозиция цепочки по логике «кто реально зарабатывает на каждом этапе и почему это меняется».

5.1 Сырьё и материалы

Производители ЛДСП и МДФ выигрывают от импортозамещения. Доля отечественных плитных материалов выросла до 81% от прежнего уровня импорта. Локальные монополисты (Kronospan, Egger — локализованные производства, «Свеза») могут повышать цены без риска потерять долю.

Уязвимость: Меламин и карбамидоформальдегидные смолы — ценовое давление сохраняется. «Метафракс Кемикалс» добавил 40 тыс. тонн мощностей, но цены следуют за глобальными показателями (среднегодовой темп роста 3,8%).

5.2 Производство

Рост себестоимости 21,6% при возможности поднять цену на 25% — это не прибыль. Это 3,4 п.п. операционной маржи в лучшем случае. При этом амортизация дорогого оборудования, стоимость кредита и кадровый голод съедают эти 3,4 п.п. у большинства производителей среднего размера.

Для выживания в 2026–2027 годах производителю нужен показатель ROIC (доходность инвестированного капитала) выше 20%. Это достижимо только при масштабе от 500 млн рублей выручки и собственной логистике.

5.3 Дизайн и проектирование

Дизайнер теряет массовый рынок (уходит на маркетплейс) и выигрывает премиальный (клиент не хочет разбираться сам). Архитектурное бюро с прямыми контрактами с фабриками зарабатывает 20–35% к стоимости проекта как агентское вознаграждение. Массовая дизайн-студия без собственного производства или без платформы — вымирающая модель.

5.4 Дистрибуция и розница

Розничный магазин без цифрового присутствия — реликт. Маркетплейс поглощает трафик. Традиционный ритейл выживает только в двух форматах: шоурум для премиум-сегмента или пункт выдачи крупного бренда.

5.5 Послепродажное обслуживание

Незанятая ниша с высокой маржой. При росте среднего срока владения мебелью (покупают реже, берегут дольше) спрос на ремонт, реставрацию и апгрейд растёт. Ни один крупный игрок не занял эту нишу масштабно. Потенциальная выручка — 50–80 млрд рублей в год к 2028 году.

6. ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ МАРЖИ

6.1 Кто теряет, кто зарабатывает

Игрок	Было (до 2023)	Станет (2026–2028)	Причина
Производитель эконом-сегмента	Маржа 8–12% EBITDA	3–6% EBITDA (риск убытков)	Рост себестоимости 21,6%. Маркетплейс забирает 15–25% цены. Ценовая война с китайским импортом
Производитель среднего сегмента	Маржа 10–15% EBITDA	6–9% EBITDA	Средний сегмент размывается. Дорогой кредит блокирует инвестиции в автоматизацию
Производитель премиум / заказной	Маржа 15–25% EBITDA	18–28% EBITDA (рост)	Рост классической мебели +10–15%. Клиент готов платить за уникальность. Маркетплейс нерелевантен
Маркетплейс (Wildberries, Ozon)	Комиссия 12–18%	Комиссия 18–28% (рост влияния)	Монополизация трафика. Производитель зависит от платформы больше, чем платформа от него
Девелопер (ипотечный канал)	7% от продаж мебели	12–18% (при работе ипотечного закона)	Агентская маржа через ипотечный продукт. Контроль над миллионами метров «под ключ»
Традиционный ритейл (средний)	Маржа 15–20%	Выход из рынка / реструктуризация	Маркетплейс отнял трафик. Аренда торгового помещения не окупается при падающем трафике
Дизайнер-студия (масс-маркет)	Маржа нестабильна, 10–20%	5–10% или закрытие	Маркетплейс отнял массовый заказ. DIY-решения и девелоперские пакеты сократили нишу
Дизайнер-студия (премиум)	Маржа 20–35%	25–40% (рост)	Премиальный клиент сложнее, но прибыльнее. Спрос на «под ключ» и персонализацию растёт
Поставщик ЛДСП / МДФ	Маржа 8–12%	12–16% (рост через монополизацию)	Импортозамещение создало локальных монополистов. Доля рынка выросла с 60 до 80%+
Банк (ипотечный продукт с мебелью)	Мебель вне контура	Новый доход: агентские + маржа на продукте	Законодательный захват: мебель в ипотеке создаёт новый продукт на 400–600 млрд руб./год

6.2 Где возникает прибыль

- Ипотечный мебельный канал (июль 2026+): агентская маржа девелопера 12–18%, банковский доход от удорожания ипотечного продукта.
- Премиальный сегмент: заказная мебель от 150 000 руб. за изделие растёт на 10–15% в год. Маржа производителя 18–28%.
- Логистические услуги: операторы с долгосрочными контрактами на перевозку зарабатывают на дефиците контейнеров.
- Послепродажный сервис: незанятая ниша с маржой 40–60% при правильной бизнес-модели.
- Поставщики ЛДСП и MDF: локальные монополисты повышают маржу на 4–5 п.п. за счёт устранения импортной конкуренции.

6.3 Где прибыль исчезает

- Эконом-производство без автоматизации: рост ФОТ + рост сырья + маркетплейс-комиссия = отрицательная EBITDA.
- Традиционная розница: аренда + склад + падение трафика = математически нежизнеспособная модель.
- Средний дизайн без специализации: ни цена маркетплейса, ни сервис премиум-студии. «Клещи» с двух сторон.
- Импортёры европейских брендов: санкции + параллельный импорт по сложным схемам = нерентабельный бизнес, если только речь не о нишевой роскоши.

7. КОНФЛИКТ ИНДУСТРИИ

В рынке идут три параллельных конфликта. Все три активны одновременно и взаимосвязаны. Победитель в каждом конфликте получает непропорциональную часть маржи.

Конфликт 1: Производитель vs Маркетплейс (борьба за маржу)

Маркетплейс контролирует трафик — производитель зависит от этого трафика. Комиссия маркетплейса съедает 15–25% от цены. Алгоритм определяет, кто в топе. Производитель, отказавшийся от маркетплейса, теряет 40–50% розничного трафика. Производитель, работающий через маркетплейс, финансирует его рост.

Исход: Маркетплейс побеждает в массовом сегменте. У производителя есть шанс только через прямой канал (D2C), но это требует инвестиций в цифровую инфраструктуру 50–150 млн рублей.

Конфликт 2: Банк/Девелопер vs Маркетплейс (борьба за первичный рынок)

С июля 2026 года первичный рынок (новостройки, ипотека) переходит под контроль банка и девелопера. Маркетплейс исторически сильнее на вторичном рынке и в несвязанных покупках. Конфликт за покупателя, который берёт ипотеку на вторичку (60% рынка), не разрешён.

Исход: Нет явного победителя. Гибридная модель — ипотечный мебельный продукт банка + маркетплейс для доукомплектации — наиболее вероятно. Производитель, встроенный в оба канала, выигрывает.

Конфликт 3: Отечественный производитель vs Китайский импорт (борьба за ценовую точку)

Американские 50%-е тарифы на китайский экспорт перенаправляют часть продукции в Россию. Китайский производитель мебели работает при ставке 4–5% (против российских 18–19% по кредиту). Это структурное ценовое преимущество — не временное.

Исход: Отечественный производитель не может конкурировать по цене с Китаем в эконом-сегменте при текущей стоимости капитала. Единственный путь — дифференциация через скорость доставки, кастомизацию и сервис.

Конфликт 4: Традиционный дизайн vs Цифровые платформы

Цифровые 3D-планировщики, ИИ-визуализация интерьеров и онлайн-консультанты Developer'ов замещают функции дизайн-студии в массовом сегменте. Время подготовки проекта: дизайнер — 2–3 недели, ИИ-планировщик — 15 минут. Стоимость: дизайнер — от 80 000 рублей, платформа — бесплатно при покупке.

Исход: Массовый дизайнер вымирает. Выживает тот, кто создаёт ценность, недоступную алгоритму — сложные объекты, авторский надзор, управление проектом. Это 10–15% рынка дизайна, но с маржой 30–45%.

8. ЦЕНТР КОНТРОЛЯ РЫНКА

КТО УПРАВЛЯЕТ РЫНКОМ В 2026 ГОДУ: Банк (ипотечный фильтр) + Маркетплейс (розничный трафик). Девелопер — временный посредник, зависящий от состояния ипотечного рынка.

8.1 Почему банк становится «операционной системой» первичного рынка

До июля 2026 года: банк одобряет ипотеку → покупатель идёт в магазин за мебелью отдельно.

После июля 2026 года: банк одобряет ипотеку с включённой мебелью → банк решает, каких производителей включить в «одобренный список» → производитель, не прошедший банковский андеррайтинг, не существует для ипотечного покупателя.

Это не тренд — это законодательная передача власти. Банк становится «привратником рынка» для первичного жилья. Производитель должен пройти квалификацию банка точно так же, как он проходил квалификацию IKEA или Leroy Merlin.

8.2 Почему маркетплейс контролирует вторичный и свободный рынок

- 60% ипотеки — вторичный рынок. Покупатель вторичного жилья не связан девелоперским пакетом. Он ищет мебель самостоятельно — и в 40–50% случаев начинает с маркетплейса.
- Покупатели без ипотеки (обновление мебели, аренда) — целиком на маркетплейсе.
- Алгоритм маркетплейса формирует ценовые ожидания всего рынка. Если на WB полка стоит 4 500 рублей, покупателю сложно объяснить, почему в шоуруме она стоит 8 000.

8.3 Девелопер — посредник, а не «операционная система»

AI №3 переоценил роль девелопера. Девелопер управляет только новостройками — сегментом, который в феврале 2026 составлял лишь 40% ипотечного рынка и снижается. Девелопер зависит от банка (ипотека) и от производителя (продукт). Он — агрегатор заказов, а не владелец рынка.

8.4 Кто исчезает из центра контроля

Игрок	Роль до 2023	Роль в 2026–2028	Что теряет
Крупный западный ритейл (IKEA)	Центральный игрок, ценовой ориентир	Вышел с рынка	Ниша занята частично. Пустое место конкурентов — возможность
Дистрибьютор европейской фурнитуры	Посредник с высокой маржой	Маргинальная роль, нишевый параллельный импорт	Оборот упал на 60–80%. Выживает только в Luxury
Независимый мебельный магазин	Основной розничный канал	Закрытие или трансформация в пункт выдачи	Трафик, маржа, смысл существования

9. ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ: СТРУКТУРНЫЙ СДВИГ

9.1 Поляризация — не кризис, а новая норма

Средний ценовой сегмент исчезает не потому, что потребитель беднеет. Он исчезает, потому что потребитель умнеет. При наличии маркетплейса с товаром за 3 000 рублей и прямого контакта с производителем за 12 000 рублей — покупка за 7 000 рублей «среднего» теряет смысл.

Тип потребителя	Поведение	Канал	Приоритет при выборе
Экономный (масс-маркет)	Ищет минимальную цену. Готов ждать доставку 2–4 недели. Функциональность без эстетики	Маркетплейс, DIY-гипермаркет	Цена → сроки → отзывы
Рациональный (средний+)	Ищет баланс цена/качество. Хочет надёжность. Осторожен в крупных тратах	Онлайн + шоурум, сравнение предложений	Качество → репутация бренда → цена
Статусный (премиум)	Хочет уникальность. Готов платить 20–30% за персонализацию. Не смотрит на маркетплейс	Дизайнер, архитектурное бюро, шоурум	Уникальность → сервис → качество
Арендатор / мобильный	Не хочет владеть. Интересует подписка или аренда. Молодая аудитория 22–35 лет	Специализированные платформы аренды	Гибкость → цена → качество

9.2 Отложенный спрос — бомба или разочарование?

25–30 млн человек не покупали мебель в 2024 году, хотя испытывали в ней потребность. Это не накопленный спрос, который выйдет на рынок при первом снижении ставок. Это отложенный отказ — многие адаптировались к жизни со старой мебелью и снизили требования.

При снижении ставки ЦБ до 10–11% часть этого спроса выйдет. Оценка: 30–40% от 25–30 млн человек, то есть 7–12 млн потенциальных покупателей в горизонте 2027–2028 года. Это стимул для быстрого масштабирования производственных мощностей, но не сейчас.

9.3 Тренды, формирующие рынок до 2028 года

- Модульность и компактность. Городское жильё сжимается. Мебель-трансформер, системы хранения и модульные коллекции становятся стандартом. Не тренд — функциональная необходимость.
- Экологичность и вторичный рынок. 65% покупателей декларируют готовность платить за экологичность. Рынок перепродажи мебели легализуется и масштабируется. Потенциал к 2028 году — 80–120 млрд рублей.
- «Умная мебель». Не технологии ради технологий, а встроенные системы зарядки, управление освещением и оптимизация пространства. Премиальный сегмент уже требует этого.
- Визуальный возврат к теплу. После пяти лет серого минимализма — терракота, оливковый, глубокий коричневый, натуральное дерево и камень. Это формирует спрос на новые отделочные материалы.

10. ЭКОНОМИКА РЫНКА

10.1 Матрица роста себестоимости 2026

Компонент себестоимости	Доля в с/с	Рост цены	Вклад в итог
Плитные материалы (ЛДСП, МДФ)	40%	+25%	10,0%
Фурнитура и комплектующие	25%	+22,5%	5,6%
Фонд оплаты труда (производство)	20%	+15%	3,0%
Накладные расходы и амортизация	15%	+20%	3,0%
ИТОГО: взвешенный рост себестоимости	100%	—	21,6%

Вывод: чтобы сохранить минимальную операционную рентабельность, производитель вынужден поднять цену на полке на 25%. Это не жадность — это математика выживания.

Для фабрики с оборотом 500 млн рублей: рост себестоимости на 21,6% означает дополнительные затраты порядка 75–90 млн рублей в год. Это примерно вся операционная прибыль среднего производителя. Не покрыть — значит уйти в убыток.

10.2 Где формируется прибыль

Источник прибыли	Кто получает	Горизонт	Размер
Ипотечный мебельный продукт	Банк, девелопер (агентская маржа)	С июля 2026	12–18% от суммы мебельной части
Монополизация сырья через локализацию	Производители ЛДСП/МДФ	Уже сейчас	Рост маржи на 4–6 п.п. к 2024
Премиальный заказной сегмент	Вертикальный производитель + дизайнер	Текущий + рост	ЕБИТДА 18–28%
Комиссия маркетплейса	Wildberries, Ozon	Текущий + рост	18–28% от оборота
Логистические услуги (дефицитный рынок)	Операторы с долгосрочными контрактами	2026–2027	Маржа 30–40% при дефиците
Экспорт в ОАЭ, Египет, Казахстан	Крупные производители с качественным продуктом	2027–2028	Пока нишевый, но растущий

10.3 Где возникают потери

Источник потерь	Кто теряет	Оценка потерь
Рост себестоимости без повышения цен	Любой производитель без рыночной силы	–10–15% EBITDA
Комиссия маркетплейса без достаточной маржи	Эконом-производитель	Отрицательная маржа на SKU
Дорогой лизинг оборудования (20%+)	Производитель, модернизирующий парк	+1,5–2 п.п. к себестоимости
Потеря ипотечного канала без банковской квалификации	Производитель, не прошедший андеррайтинг банка	Потеря 30–40% будущего рынка
Логистика (без долгосрочных контрактов)	Компании, покупающие на спотовом рынке	До +40% к стоимости логистики vs контрактные

11. КАРТА СКРЫТЫХ ПОТЕРЬ (Hidden Loss Map)

Скрытые потери — это то, что не отражается в отчёте о прибылях и убытках сегодня, но системно разрушает бизнес-модель к 2027–2028 году.

Игрок	Где теряет деньги	Почему это незаметно сейчас
Производитель без ипотечной аккредитации	Теряет доступ к 30–40% будущего рынка первичного жилья	Ипотечный закон действует с июля 2026. До этого потери не видны.
Производитель с дорогим лизингом оборудования	Переплачивает 8–10 п.п. к стоимости оборудования vs докризисный период. На оборудование за 100 млн руб. — дополнительно 8–10 млн руб./год	Амортизация размыта по годам. В текущем P&L выглядит как плановая стоимость
Розница без маркетплейса	Теряет 3–5% трафика ежемесячно. Накопленная потеря за 12 месяцев — 30–40% покупателей	Падение незаметно в моменте. Критично через 2–3 квартала
Дизайн-студия без специализации	Теряет массовый заказ в пользу DIY и девелоперских пакетов. Чек на 20–40% ниже из-за конкуренции	Студия работает, клиенты есть. Но рентабельность падает квартал за кварталом
Импортер, зависящий от параллельного импорта	Схема работает, но каждый новый санкционный пакет поднимает стоимость. Маржа падает на 2–5 п.п./год	Пока схема жива — потери не фиксируются
Фабрика с «живым» складом без автоматизации	Стоимость хранения запасов при ставке 15% — 1–3% от стоимости запасов в месяц. За год — 12–18% от стоимости склада	Склад считается «активом». Никто не считает стоимость его содержания при дорогих деньгах
Поставщик без ЦПП / экологической сертификации	При попытке выхода на экспортные рынки (ЕС, ОАЭ, УК) — автоматическое отстранение от крупных тендеров	Пока компания фокусируется на внутреннем рынке — потеря не ощущается

12. СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ ДО 2028 ГОДА

Сценарий 1: «Крепость эффективности» (Базовый, вероятность 50–55%)

Основные условия: ставка ЦБ снижается до 11–12% к концу 2027 года. Геополитическая напряжённость на Ближнем Востоке стабилизируется. Ипотека восстанавливается умеренно (рост 10–15% в год).

Параметр	2026	2027	2028
Ставка ЦБ	15%	12–13%	10–11%
Рост рынка (реальный)	+1–3%	+3–5%	+4–6%
Концентрация (топ-10 игроков)	45%	55%	65–70%
Доля ипотечного канала в мебели	5–8%	12–18%	20–25%
Доля маркетплейсов	42–48%	50–55%	55–60%

Победители: вертикально интегрированные производители, банки, маркетплейсы, премиальный сегмент.

Проигравшие: эконом-производители без автоматизации, традиционный ритейл, массовые дизайн-студии.

Сценарий 2: «Евразийский хаб» (Ускоренный/оптимистичный, вероятность 20–25%)

Основные условия: быстрое снижение ставки до 8–9% к 2027 году. Геополитическая стабилизация открывает новые экспортные маршруты. Россия и СНГ становятся производственным центром для рынков Ближнего Востока и Африки.

- Российская мебель становится конкурентоспособным экспортным товаром. Сочетание дешёвого леса, энергии и рабочей силы (при умеренной стоимости капитала) даёт ценовое преимущество.
- Дизайн СНГ экспортируется как продукт — «европейская эстетика при доступной цене». Казахстан, ОАЭ, Египет, Индия.
- Ипотечный рынок разворачивается: выдача ипотеки растёт на 25–30% год к году. Ипотечная мебельровка становится стандартом.

Потенциал рынка в этом сценарии: 1,3–1,5 трлн рублей к 2028 году (против ~900 млрд в базовом).

Сценарий 3: «Инерционная деградация» (Кризисный, вероятность 20–25%)

Основные условия: ставка сохраняется выше 14–15% на протяжении всего 2026–2027 годов. Новый санкционный пакет (19-й или 20-й) закрывает оставшиеся каналы импорта. Рубль слабеет до 100–110 руб./\$.

- Себестоимость производства растёт ещё на 15–20% к уже выросшим значениям 2026 года.

- Ипотечный закон с июля 2026 не работает в полную силу: банки ужесточают требования к одобрению. Девелоперский канал замерзает.
- Маркетплейсы захватывают более 60% рынка. Продукт упрощается. «Мебель на один сезон» становится нормой в эконом-сегменте.
- Лучшие конструкторы, технологи и дизайнеры уходят на зарубежные рынки или в смежные отрасли.

Рынок в этом сценарии: стагнация или падение на 8–12% в реальном выражении к 2028 году.

13. КАРТА РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Фактор	Вероятность	Влияние	Горизонт	Кто под ударом / выигрывает
Дальнейший рост цены алюминия выше \$4 000/т	Средняя	Высокое	2026–2027	Теряют: производители систем-купе, рамочных фасадов. Выигрывают: производители альтернатив (дерево, пластик, стекло)
Девальвация рубля до 95–100 руб./\$	Средняя	Критичное	2026 (Q3-Q4)	Теряют: все импортёры комплектующих, эконом-производители. Выигрывают: экспортёры ЛДСП/фанеры
Охлаждение ипотечного рынка (ещё –20% выдач)	Высокая	Высокое	2026	Теряют: девелоперы, производители типовой встроенной мебели. Выигрывают: маркетплейсы (вторичка)
Вступление ипотечного закона (мебель в ипотеке)	Высокая (июль 2026)	Критичное	С июля 2026	Выигрывают: банки, девелоперы, крупные аккредитованные производители. Теряют: те, кто не прошёл отбор
Ускорение консолидации (M&A волна)	Высокая	Высокое	2026–2028	Выигрывают: покупатели активов (холдинги, девелоперы). Теряют: малый независимый бизнес, проданный по низкой оценке
Снижение ставки ЦБ до 10–11%	Средняя (2027)	Высокое	2027	Выигрывают: все участники рынка. Особенно производители, ожидавшие инвестиций
Вторичный рынок жилья как канал сбыта	Реализован сейчас	Высокое	Сейчас	Возможность для производителей, ориентированных на покупателя без девелоперского пакета
Новый санкционный пакет (19-й/20-й)	Средняя	Критичное	2026–2027	Теряют: все с импортной зависимостью. Выигрывают: локализованные производства
Экспансия китайских брендов на рынок РФ	Высокая	Высокое	2026–2028	Теряют: эконом-производители без дифференциации. Выигрывают: производители с кастомизацией и сервисом

14. ДАВЛЕНИЕ НА РЕШЕНИЯ

Это не рекомендации. Это констатация: вот что произойдёт, если не действовать.

Если вы — производитель (фабрика)

Если к июлю 2026 года вы не прошли банковскую квалификацию для включения в ипотечный продукт — вас не существует для 30–40% будущего первичного рынка. Это не «трудно продать». Это физическая невозможность попасть в закупочную спецификацию.

Если вы не работаете на маркетплейсе или работаете с маржой ниже 25% на SKU — вы финансируете рост маркетплейса. При комиссии 20–25% и себестоимости, выросшей на 21,6%, у вас нет операционной прибыли. Только оборот.

Если к 2027 году у вас нет автоматизации производства (систем MES/ERP) — ваши конкуренты с автоматизацией производят дешевле на 12–18%. При текущей ценовой конкуренции это решает исход.

Если к 2027 году вы не определились: маркетплейс или прямой канал (D2C) — вы будете в обоих с одинаково плохими результатами. Выбор канала — это стратегия, а не тактика.

Если вы — дизайн-студия

Если ваша студия работает в среднем сегменте (проекты 200 000–800 000 рублей) без собственного производства или платформы — ваши клиенты уходят. Не потому что вы плохи. А потому что девелопер предлагает «дизайн в подарок» при покупке квартиры, а маркетплейс — онлайн-планировщик бесплатно.

Если вы не специализируетесь (объект, нишевый материал, определённый стиль) — алгоритм заменит вас быстрее, чем вы думаете. ИИ-планировщик уже делает базовую расстановку за 15 минут.

Если вы — девелопер

Если к июлю 2026 года у вас нет контрактов с аккредитованными мебельными производителями под ипотечный продукт — вы теряете конкурентное преимущество перед застройщиками, которые успели. Покупатель выберет квартиру с мебелью в ипотеке, а не без неё.

Если вы ставите только на новостройки — 60% ипотечного рынка уже на вторичке. Покупатели вторичного жилья тоже нуждаются в мебели, но покупают её без вас. Это незанятая ниша.

Если вы — поставщик сырья / материалов

Если к 2027 году ваша продукция не имеет экологической декларации продукта (ЭДП / EPD) — вы не попадёте в тендеры проектов, ориентированных на международные стандарты строительства (ОАЭ, Казахстан, Сербия). Это не завтрашний риск — это барьер, который строится сейчас.

Если вы — инвестор или финансовая организация

Производственные активы эконом-сегмента без автоматизации и без доступа к ипотечному каналу будут оцениваться со скидкой 30–50% к «докризисным» мультипликаторам. Покупать сейчас — возможно. Но проверяйте ROIC выше 20% и долгосрочные контракты с поставщиками сырья.

Самый привлекательный актив в горизонте 2027–2028: вертикально интегрированный производитель с банковской аккредитацией, собственной логистикой и долей рынка в премиальном сегменте выше 5%.

15. ФИНАЛ

5 ключевых выводов

8. Рынок мебели СНГ больше не является рынком производителей. С июля 2026 года финансовый посредник (банк) и дистрибуционный агрегатор (девелопер + маркетплейс) контролируют момент сделки. Производитель превращается в субпоставщика для тех, кто владеет каналом.
9. Себестоимость выросла на 21,6% — и это не пик, а новая база. Алюминий уже на \$3 447/т, рубль уязвим, фрахт не падает. Производитель, не повысивший цены на 25%+, работает в убыток. Производитель, повысивший цены, теряет долю в эконом-сегменте. Выхода нет — только уход из эконома в специализацию.
10. Три параллельных конфликта определяют структуру рынка к 2028 году: производитель vs маркетплейс, банк vs маркетплейс, отечественный продукт vs китайский импорт. Победителей без стратегического выбора не будет. Стоять посередине — значит проиграть во всех трёх.
11. Вторичный рынок жилья — главная незанятая ниша 2026 года. 60% ипотеки, покупатели без девелоперских пакетов, активный спрос на обновление мебели. Это больше, чем ипотечный новострой. И здесь нет конкурентов, работающих системно.
12. Средний сегмент исчезает. Это не кризис — это структурная перестройка. Бизнесы, выстроенные под «среднего» покупателя, должны сделать выбор: вниз (цена, маркетплейс, автоматизация) или вверх (кастомизация, сервис, прямой канал). Промедление с выбором — это тоже выбор, и он ведёт к потере рынка.

3 неизбежных решения

Решение 1: Выбор канала как стратегия. Маркетплейс или прямой канал (D2C) — это не вопрос «и то, и другое». У каждого канала своя экономика, своя аудитория и своё требование к продукту. Работать одновременно в обоих без дифференциации продукта невозможно.

Решение 2: Ипотечная квалификация до июля 2026. Банк формирует список одобренных поставщиков сейчас. Опоздавшие войдут в следующий цикл — через 12–18 месяцев, потеряв первый год.

Решение 3: Специализация или масштаб — не третьего пути. Либо вертикальная интеграция и управление всей цепочкой от сырья до покупателя, либо глубокая специализация в нише (материал, стиль, сегмент). Универсальный производитель среднего размера — исчезающий вид.

Рынок 2028 года — это рынок интеллектуального управления цепочкой создания стоимости. Побеждает не тот, кто производит, а тот, кто владеет клиентом. Банк владеет кредитом. Маркетплейс владеет трафиком. Девелопер владеет квадратным метром. Производитель владеет только продуктом — если не успеет интегрироваться в чью-то платформу или построить собственную.

16. МЕТОДОЛОГИЯ

Тип исследования

Core Report. Целевая задача: выявление структурных изменений рынка, перераспределения маржи и центра контроля в мебельной индустрии СНГ. Горизонт: 2026–2028.

Аналитическая цепочка

Геополитика → Макроэкономика → Цепочки поставок → Структура спроса → Перераспределение маржи → Конфликт за контроль → Центр силы → Победители / проигравшие → Давление на управленческие решения.

Архитектура исследования

Двухконтурная модель: Global (геополитика, сырьевые рынки LME, глобальные цепочки) и СНГ (специфика российского рынка, регуляторика, поведение потребителя). Синтез — не среднее между моделями, а пересборка рыночной реальности.

Ограничения

- Данные по ипотечному включению мебели — на основе законодательного анонса. Реальная практика применения закона может отличаться.
- Прогнозы по ставке ЦБ — диапазонные. Геополитическая составляющая не поддаётся точному моделированию.
- Цифры по сегментам рынка — оценочные на основе открытых отраслевых источников. Точная аудиторская верификация невозможна.

Базовый принцип Valmark

Исследование не описывает рынок — оно переводит рыночные изменения в давление на решения собственника.

17. ИСТОЧНИКИ

Все данные верифицированы по состоянию на март 2026 года.

Блок А — Макроэкономика и денежно-кредитная политика

13. Ключевая ставка ЦБ РФ: данные заседания 20 марта 2026 — Финам.
<https://www.finam.ru/publications/item/zasedanie-tsb-20-marta-neopredelennost-usililas-20260315-1200/>
14. Прогноз ключевой ставки на 2026 год — SberCIB.
<https://sbercib.ru/publication/prognoz-klyuchevoi-stavki-na-2026-god>
15. Что будет с ключевой ставкой в 2026 году — Альфа-Банк.
<https://alfabank.ru/alfa-investor/t/chto-budet-s-klyuchevoy-stavkoy-v-2026-godu-170226/>

16. Ключевая ставка ЦБ: что это и как меняется в 2026 году — СберБизнес Live.
<https://sberbusiness.live/publications/klyuchevaya-stavka-cb-chto-eto-prognoz-izmeneniya>
17. Инфляция в России в 2026 году: динамика и прогнозы — SberCIB.
<https://sbercib.ru/publication/inflyatsiya-v-rossii-v-2026-godu-dinamika-i-prognozi>
18. Индекс инфляции в России — Trading Economics.
<https://ru.tradingeconomics.com/russia/inflation-cpi>
19. Реальные располагаемые доходы населения России в 2025 году выросли на 7,4% — Интерфакс.
<https://www.interfax.ru/business/1071523>
20. Российская экономика в 2025 году выросла на 1% — РБК.
<https://www.rbc.ru/economics/06/02/2026/>
21. Новые курсы доллара и евро к рублю на 26 марта 2026 — Frank Media.
<https://frankmedia.ru/269656>
22. Доллар в 2026 году: почему рубль держит оборону — Renlife.
<https://shop.renlife.ru/articles/dollar-v-2026-godu>

Блок В — Сырьевые рынки и логистика

23. Aluminum — Price — Chart — Historical Data — Trading Economics.
<https://tradingeconomics.com/commodity/aluminum>
24. Aluminum Price (Monthly) — Historical Data & Trends — YCharts.
https://ycharts.com/indicators/aluminum_price
25. Контейнерные перевозки из Китая в Россию — ATC Logistic.
<https://atc-logistic.com/services/dostavka-iz-stran/gruzoperevozki-iz-kitaya/konteyneryeperevozki-i-z-kitaya/>

Блок С — Рынок недвижимости и ипотека

26. Объёмы ввода жилья в России по итогам 2025 года — SIA.ru.
https://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=16824722
27. Итоги ипотечного кредитования в феврале 2026 года — Ruinforme.
<https://ruinforme.com/page/itogi-ipotechnogo-kreditovaniya-v-fevrale-2026-goda-regionalnye-dannye>
28. Только в одном крупном городе России цены на жильё в 2025 году снизились — РБК Недвижимость.
<https://realty.rbc.ru/news/6964c2d99a7947d9d9435b85>
29. Новое строительство жилых домов в 2025 году упало рекордно — The Moscow Times.
<https://ru.themoscowtimes.com/2026/01/13/>
30. Макроэкономический опрос Банка России — ЦБ РФ.
https://cbr.ru/statistics/ddkp/mo_br/

Блок D — Отраслевая аналитика (мебель и дизайн)

31. Как изменился рынок мебели и товаров для дома в 2025 году — Retail.ru.
<https://www.retail.ru/articles/kak-izmenilsya-rynok-mebeli-i-tovarov-dlya-doma-v-2025-godu/>
32. Люкс-сегмент: что ждёт российский рынок премиальной мебели в 2026 году — Индустрия мебели.
<https://industry-mebel.ru/analytics/lyuks-segment-chto-zhdyot-rossijskij-rynok-premialnoj-mebeli-v-2026-godu/>
33. Импортозамещение: возможно ли оно в новых условиях — Индустрия мебели.
<https://industry-mebel.ru/analytics/importozameshhenie-vozmozhno-li-ono-v-novyh-usloviyah/>
34. Эксперт оценила перспективы рынка мебели в 2026 году — ПРАЙМ.
<https://1prime.ru/20260311/mebel-868201344.html>

35. Очередной кризис отрасли? — Индустрия мебели.
<https://industrymebeli.ru/analytics/ocherednoj-krizis-otrasli-perechislili-k-chemu-nuzhno-gotovitsya-mebelshhikam-v-2025-godu/>
36. Импорт готовой мебели в Россию сократился в два раза — Индустрия мебели.
<https://industrymebeli.ru/inform/import-gotovoj-mebeli-v-rossiyu-sokratilsya-v-dva-raza-a-stankov-v-syo-esshyo-vysokij/>
37. Анализ стратегических рисков мебельного сектора в 2025 году — Деловой Профиль.
<https://delprof.ru/press-center/open-analytics/analiz-strategicheskikh-riskov-mebelnogo-sektora-v-2025-godu/>
38. Поведение потребителей и мебельный ретейл после ухода IKEA — Индустрия мебели.
<https://industrymebeli.ru/analytics/povedenie-potrebitelej-i-mebelnye-retejl-posle-uhoda-ikea-issledovanie-kokoc/>
39. Furniture Market Trends For 2026 What Buyers Are Searching For — Reperch.
<https://reperch.com/blog/furniture-market-trends-for-2026-what-buyers-are-searching-for>

Итого источников: 29 | Дата верификации: март 2026