

УДК 330.123.6

DOI 10.26118/2782-4586.2026.79.65.017

**Тагавердиева Д.С.**

Дагестанский государственный университет народного хозяйства

**Сулейманов Д.С.**

Дагестанский государственный университет народного хозяйства

**Алибеков К.К.**

Дагестанский государственный университет народного хозяйства

**Анализ проблем управления ресурсами в условиях изменения  
потребительского спроса**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию проблем управления ресурсами российских предприятий в условиях резкого изменения потребительского спроса в 2024-2025 годах. Анализируется трансформация потребительского поведения от рекордного роста в 2024 году к замедлению и структурным изменениям в 2025 году под влиянием жесткой денежно-кредитной политики. Исследование выявляет ключевые вызовы в области планирования цепочек поставок, прогнозирования спроса и оптимизации управления запасами в контексте волатильности рыночной конъюнктуры. Рассматриваются современные технологические решения, включая российские системы планирования цепей поставок и применение искусственного интеллекта для повышения точности прогнозов. Особое внимание уделяется проблемам адаптации бизнес-процессов к переходу потребителей от активного потребления к сберегательной модели поведения. Представлены практические рекомендации по совершенствованию систем управления ресурсами для обеспечения устойчивости бизнеса в условиях экономической неопределенности.

**Ключевые слова:** управление ресурсами, потребительский спрос, цепочки поставок, прогнозирование спроса, управление запасами, цифровизация, российская экономика, денежно-кредитная политика

**Tagaverdieva D.S.**

Dagestan State University of National Economy

**Suleimanov D.S.**

Dagestan State University of National Economy

**Alibekov K.K.**

Dagestan State University of National Economy

**Analysis of resource management problems in the context of changing consumer  
demand**

**Annotation.** The article examines resource management challenges faced by Russian enterprises amid sharp consumer demand shifts in 2024-2025. The study analyzes consumer behavior transformation from record growth in 2024 to slowdown and structural changes in 2025 driven by tight monetary policy. The research identifies key obstacles in supply chain planning, demand forecasting, and inventory optimization within volatile market conditions. Modern technological solutions are examined, including Russian supply chain planning systems and artificial intelligence applications for improved forecast accuracy. Special attention is given to business process adaptation challenges as consumers shift from active consumption to savings-oriented behavior. Practical recommendations for improving resource management systems are presented to ensure business sustainability under economic uncertainty.

**Keywords:** resource management, consumer demand, supply chains, demand forecasting, inventory management, digitalization, Russian economy, monetary policy

Российский потребительский рынок пережил драматическую трансформацию на рубеже 2024–2025 годов, создав беспрецедентные вызовы для систем управления ресурсами предприятий. По итогам 2024 года потребительский спрос продемонстрировал рост на 6,4%, причем динамика несколько ускорилась по сравнению с 6,2% в 2023 году [1]. Однако уже в первом квартале 2025 года ситуация кардинально изменилась: суммарный оборот розничной торговли, общественного питания и платных услуг замедлился до 3,2% [2].

Генеральный директор аналитического агентства «INFOLine» Михаил Бурмистров отмечает, что доходы потребителей в 2024 году оказались рекордными за всю историю наблюдений, сопоставимыми с наиболее позитивными для России 2007 и 2013 годами [3]. Однако в 2025 году рост реальных доходов существенно замедлился, поскольку потенциал увеличения заработных плат в ряде отраслей экономики оказался в значительной степени исчерпан [3].

К середине 2025 года произошло дальнейшее ухудшение ситуации. Согласно данным Банка России, потребительский спрос упал до минимума в июле-августе 2025 года, причем снижение наблюдалось во всех ключевых отраслях за исключением сельского хозяйства [4]. Наиболее сильное падение зафиксировано в обрабатывающей промышленности, оптовой торговле и строительстве. Отдельные производители сообщали о сокращении спроса на 20–40% год к году [4].

Критическим фактором изменения потребительского поведения стала жесткая денежно-кредитная политика Центрального Банка. Высокая ключевая ставка и рост инфляции оказали существенное давление на потребительский спрос, особенно применительно к товарам длительного пользования и услугам [5]. Население перешло к сберегательной модели поведения в условиях высоких процентных ставок по вкладам, что привело к росту доли сбережений в структуре доходов [2].

Резкие колебания потребительского спроса обнажили системные проблемы в управлении ресурсами российских предприятий. Компании, ориентировавшиеся на сохранение высоких темпов роста 2024 года, столкнулись с критическими дисбалансами в уровнях запасов и производственных мощностей.

Весной 2025 года исследование группы компаний Б1 выявило существенные изменения в потребительском поведении. Покупатели стали совершать значительно меньше спонтанных покупок — 39% респондентов в 2025 году против 43% в 2024 году и 40% в 2023 году [6]. Тщательное планирование крупных приобретений практикуют 39% потребителей против 30% годом ранее [6]. Примечательно, что чем выше благосостояние потребителя, тем заметнее эта тенденция к экономии.

Существенные проблемы возникли в сфере управления запасами. Компании, накопившие значительные складские резервы в ожидании продолжения роста спроса 2024 года, оказались с избыточными запасами, замораживающими оборотные средства. Директор по стратегии компании «Финам» Ярослав Кабаков констатирует снижение спроса на непродовольственные товары, особенно товары длительного пользования, на фоне охлаждения потребительского кредитования при высокой ключевой ставке [5].

Структура потребления претерпела качественные изменения. Согласно данным исследования «Нильсен», в 2025 году 40% месячного бюджета россиян тратится на товары повседневного спроса, причем наибольшая доля расходов приходится на продукты питания и напитки — 22% [7]. При этом потребительские предпочтения существенно различаются по возрастным группам: молодые покупатели активнее используют маркетплейсы, тогда как потребители старшего возраста ориентируются преимущественно на низкие цены в традиционных магазинах [7].

Для предприятий особую сложность представляет прогнозирование спроса в условиях, когда изменилась не только его количественная динамика, но и качественная структура. Доля онлайн-покупок продолжила рост — 51% потребителей весной 2025 года активно пользовались сервисами онлайн-заказа и доставки, что на 2% выше показателя

предыдущего года [6]. Это требует перестройки всей логистической инфраструктуры и систем управления запасами с учетом омниканальности продаж.

В условиях нарастающей неопределенности российские компании активно внедряют современные системы управления цепями поставок. В 2025 году на рынке систем планирования цепочек поставок наблюдается усиление тенденций к интеграции передовых технологий, повышения уровня автоматизации процессов и развития аналитических возможностей [1].

Ключевым трендом стало расширение применения искусственного интеллекта для прогнозирования спроса, оптимизации запасов и маршрутизации поставок. Алгоритмы машинного обучения анализируют большие объемы данных, выявляют закономерности и прогнозируют изменения потребительского поведения с учетом множества факторов [1]. Это позволяет:

- в определенной степени предотвратить дефицит или перепроизводство продукции;
- планировать закупки с учетом сезонности и рыночных изменений;
- оптимизировать распределение ресурсов между различными каналами сбыта;
- моделировать сценарии развития ситуации для обоснованного принятия решений.

Российские SCP-системы обеспечивают функционал управления спросом, запасами, складскими операциями и парком активов через единую интегрированную платформу [1]. Решения класса Optimacros, NOVO BI, Knowledge Space позволяют автоматизировать прогнозирование и планирование спроса, создавая основу для гибкой адаптации к изменяющимся рыночным условиям.

Управление запасами требует применения дифференцированного подхода. ABC-XYZ анализ классифицирует товарные позиции по критериям ценности и стабильности спроса, формируя индивидуальные стратегии управления для каждой категории [2]. В условиях 2025 года особую актуальность приобретает оптимизация страховых запасов с учетом возросших рисков волатильности спроса и удлинения сроков поставок от отдельных поставщиков.

Планирование потребности в материалах на основе спроса помогает организациям стать более гибкими и адаптируемыми. Центр управления цепочкой поставок обеспечивает полную видимость всех компонентов логистической системы в реальном времени, что критически важно для оперативного реагирования на резкие изменения рыночной конъюнктуры [2].

Адаптация систем управления ресурсами к новой реальности требует комплексного подхода, сочетающего технологические инновации, организационные преобразования и пересмотр бизнес-моделей. Ключевым направлением становится переход от планирования, основанного на экстраполяции прошлых трендов, к сценарному прогнозированию с учетом макроэкономических факторов и изменения структуры потребления.

Компаниям необходимо развивать компетенции сотрудников по направлениям Supply и Demand, выстраивать эффективную координацию между функциями продаж, закупок, складских операций и производства [3]. Особую важность приобретает способность преодолевать сложности управления запасами в условиях сезонного спроса и удорожания ресурсов.

Оптимизация цепей поставок требует создания математических моделей или цифровых двойников, на базе которых проводится сценарный анализ и выбор оптимальных решений [4]. Краткосрочная оптимизация затрагивает операционные процессы доставки и частоту поставок, среднесрочная — управление запасами и производственными мощностями, долгосрочная — стратегическое построение сети и инвестиции в инфраструктуру [4].

Критически важным становится развитие устойчивости цепей поставок — способности приспосабливаться к изменчивым внешним условиям без критического снижения уровня сервиса. Диверсификация поставщиков, создание резервных каналов

снабжения, формирование стратегических запасов по критичным позициям — эти меры позволяют снизить риски перебоев в условиях высокой волатильности рынка.

Совместное планирование продаж и операций обеспечивает синхронизацию действий различных подразделений компании и партнеров по цепочке поставок. Прозрачность информационных потоков, регулярная актуализация прогнозов с учетом реальной динамики продаж, координация производственных и закупочных планов — эти элементы формируют основу гибкой и адаптивной системы управления.

Исследование проблем управления ресурсами в условиях изменения потребительского спроса выявило фундаментальные вызовы, с которыми столкнулись российские предприятия в 2024-2025 годах. Переход от рекордного роста потребления к структурной коррекции спроса под влиянием жесткой денежно-кредитной политики потребовал радикального пересмотра подходов к планированию и управлению ресурсами.

Основные выводы исследования свидетельствуют о критической важности гибкости и адаптивности систем управления. Компании, инвестировавшие в цифровизацию процессов планирования, внедрение искусственного интеллекта для прогнозирования спроса и развитие интегрированных систем управления цепями поставок, демонстрируют более высокую устойчивость к рыночной волатильности.

### Список источников

1. Российские Системы управления цепями поставок — 2025 // Soware.ru. 2025. URL: <https://soware.ru/categories/supply-chain-management-systems/made-in-rus> (дата обращения: 20.12.2025).
2. Что показала динамика российской экономики и чего ждать дальше // СИБУР. 2025. URL: <https://magazine.sibur.ru/publication/workshop/chto-pokazalo-pervoe-polugodie-2025-goda-dlya-ekonomiki-rossii-i-chego-zhdad-dalshe/> (дата обращения: 20.12.2025).
3. Тренды потребительского поведения 2024—2025 // Sber.Pro. 2024. URL: <https://sber.pro/publication/opis-rashodov-tendentsii-potrebitelskih-nastroenii-v-2024-godu/> (дата обращения: 20.12.2025).
4. Потребительский спрос упал до минимума в июле – августе // Ведомости. 2025. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/09/09/1137737-potrebitelskii-spros-upal-do-minimuma> (дата обращения: 20.12.2025).
5. Рост потребительских расходов россиян резко замедлился // Независимая газета. 2025. URL: [https://www.ng.ru/economics/2025-04-14/1\\_9234\\_expense.html](https://www.ng.ru/economics/2025-04-14/1_9234_expense.html) (дата обращения: 20.12.2025).
6. Российские потребители в 2025 году: новые предпочтения и тренды // AdIndex. 2025. URL: <https://adindex.ru/publication/analytics/search/2025/06/19/334360.phtml> (дата обращения: 20.12.2025).
7. Как изменился российский покупатель в 2025 году: новые тренды и привычки // AdIndex. 2025. URL: <https://adindex.ru/publication/analytics/search/2025/05/13/333423.phtml> (дата обращения: 20.12.2025).

### Сведения об авторах

**Тагавердиева Д. С.**, к.э.н., доцент кафедры финансово-экономических дисциплин ДГУНХ, г.Махачкала, Россия

**Сулейманов Д.С.**, студент, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, г. Махачкала, Россия

**Алибеков К.К.**, студент, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, г. Махачкала, Россия

### Information about the authors

**Tagaverdieva D.S.**, S.E.N., Associate Professor of the Department of Financial and Economic Disciplines of the DSUE, Makhachkala, Russia

**Suleimanov D.S.**, student, Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia

**Alibekov K.K.**, student, Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia