

05 мая 2026

От поля до прилавка: где на самом деле теряются деньги в агробизнесе

Агросектор работает в условиях высокой неопределенности: сезонные пики, разнотипные грузы, кадровый дефицит и разрозненные ИТ-системы создают постоянное давление на управление логистикой. В этой среде выигрывает тот, кто синхронизирует все логистические процессы — это позволяет сократить издержки, минимизировать потери времени и быстрее реагировать на изменения, чем конкуренты.

В интервью для «Полки» Галия Исламова, владелец продукта [KONCRIT | YMS](#), рассказывает о ключевых вызовах агробизнеса и о том, как эффективная организация логистических потоков повышает производительность цепочки поставок «от поля до прилавка».

Какие вызовы вы бы отметили в агросегменте российского бизнеса сегодня?

С одной стороны, усиливается экспортная ориентация: компании всё активнее работают с внешними рынками, в том числе с Китаем и странами Востока. Это меняет логистику: возрастает роль портов, морских и речных перевозок, цепочки поставок становятся длиннее, сложнее и более уязвимыми к сбоям.

С другой стороны, рынок продолжает консолидироваться, хотя темпы M&A снизились: в 2025 году объем сделок в АПК и смежных отраслях [сократился](#)

на 38% после волны выхода иностранных компаний, которые «подогревали» рынок три предыдущих года. Тем не менее, крупные холдинги строят вертикально интегрированные структуры, объединяя все этапы — от производства семян и сырья до переработки и поставки конечного продукта. Модель «от поля до прилавка» позволяет лучше контролировать качество и снижать зависимость от внешних партнеров.

Кадровый дефицит в отрасли остается и затрагивает не только агрономов и инженеров, но и операционный персонал в логистике и на складах. Компании вынуждены либо самостоятельно готовить кадры в регионах, либо искать альтернативные источники рабочей силы, включая привлечение сотрудников из-за рубежа. Всё чаще бизнес обращается к роботизации и автоматизации процессов, чтобы компенсировать нехватку персонала и снизить зависимость от человеческого фактора.

Параллельно компании сталкиваются с вызовами импортозамещения в ИТ. Переход на отечественные решения стимулирует цифровизацию, но одновременно создает дополнительную нагрузку на ИТ-контур, связанную с перестройкой архитектуры и поддержкой нескольких систем одновременно. Несмотря на рост инвестиций в цифровизацию аграрного сектора (в 2025 году более 3 миллиардов рублей), ее уровень составляет примерно 30%. При этом потенциал достаточно высокий: по оценкам аналитиков, внедрение ИТ-технологий может повысить маржинальность сельхозпредприятий на 5-8 процентных пунктов за счет сокращения затрат до 50% и повышения производительности труда в два раза.

Почему привычные логистические подходы из ритейла или FMCG не всегда работают в агросекторе?

Главная причина — сочетание высокой сезонности и внешних факторов, которые сложно контролировать. В периоды посева и уборки урожая нагрузка на логистику может вырасти в несколько раз за короткий срок. Также решения часто приходится принимать в моменте и перестраивать работу: например, из-за погодных условий сбор урожая может начаться раньше или позже, чем планировалось. Это приводит к сбоям в графиках поставок и требует быстрой адаптации всей логистической цепочки.

Второй важный фактор — разнообразие типов грузов. В одной поставке могут сочетаться сыпучие, наливные, скоропортящиеся продукты, а также животные. Это требует подготовки и координации разного транспорта, например зерновозов, автоцистерн и рефрижераторов, что усложняет планирование и может увеличивать логистические затраты. В отличие от ритейла или FMCG, где парк транспорта относительно стандартизирован.

Третий фактор — инфраструктурные ограничения. Значительная часть перевозок проходит по сельским дорогам или бездорожью, которые отсутствуют на картах и плохо покрыты связью. Это усложняет контроль за перемещением транспорта.

Все эти факторы делают агрологистику менее предсказуемой и гораздо более уязвимой к внешним изменениям и сбоям, чем в других отраслях.

Многие компании в агросекторе уже внедрили базовую автоматизацию: маркировку и электронный документооборот. Эти решения стали отраслевым стандартом, и без них сложно соответствовать требованиям регуляторов. Но если базовый уровень уже достигнут, возникает вопрос: что дальше?

Действительно, сначала компании автоматизируют обязательные процессы по всей цепочке. Это помогает соблюдать регуляторные требования, но не меняет экономику процессов.

Следующий уровень — управление качеством. Здесь автоматизация напрямую влияет на финансовый результат: чем точнее и прозрачнее контроль, тем меньше потерь и выше доля реализуемой продукции. Например, сенсоры и системы мониторинга влажности и температуры позволяют отслеживать условия хранения и транспортировки, все это снижает списания и повышает отдачу от каждой партии.

Далее компании переходят к автоматизации производства и логистики и внедряют TMS, WMS и YMS-системы. На этом этапе ускоряется оборот капитала, снижается зависимость от человеческого фактора, повышается производительность труда.

Следующий шаг — внедрение более продвинутых технологий: искусственного интеллекта для прогнозирования урожая и оптимизации цепочек поставок; роботизации техники и сортировочных линий для сокращения ручного труда.

Таким образом, обязательная автоматизация заканчивается там, где компания просто выполняет регуляторные требования, а реальная эффективность от внедрения цифровых решений начинается, когда технологии напрямую повышают финансовые и операционные показатели.

Если смотреть на реальные потери денег в логистике — в каких точках цепочки поставок агробизнес теряет больше всего?

Чаще всего проблемы возникают не внутри отдельных процессов, а между ними. Например, закупки привозят сырьё, когда им удобно, склад работает по своей загрузке, а логистика по доступности транспорта. В итоге эти процессы не совпадают по времени и доступным ресурсам: машины приезжают раньше готовности склада, образуются очереди, а транспорт простаивает. Эта ситуация усложняется тем, что процессы координируются вручную: звонки, устные договоренности и импровизация в решениях и планировании делают процессы непредсказуемыми, даже при формально соблюдаемых KPI. Именно на таких несостыковках компании теряют время и деньги.

Если смотреть на уровень конкретных операций, например, на управление двором, проблема проявляется особенно заметно. Здесь пересекаются транспортный и складской потоки: машина приходит на погрузку, но ворота заняты, склад не готов, диспетчер координирует всё по телефону. В итоге один неудачный слот тянет за собой задержку следующих рейсов и срыв сроков отгрузки. Долгое время этот участок оставался вне фокуса цифровизации и управлялся вручную. Сейчас рынок постепенно приходит к пониманию, что управление двором — отдельная задача, и всё чаще ее рассматривают как самостоятельный элемент ИТ-ландшафта.

За счёт чего именно удается сокращать простои в цепочке поставок: это про технологии, процессы или дисциплину?

На практике работает только интеграция этих факторов. Технологии позволяют в реальном времени отслеживать очереди и загрузку оборудования. Система управления двором, автоматический контроль КПП и сенсоры фиксируют движение транспорта и загрузку оборудования. Выстроенные процессы задают порядок взаимодействия: согласованные графики поставок и синхронизация работы склада с транспортом сокращают ожидание на стыках операций и делают поток непрерывным. Без

исполнительской дисциплины первые два не дают эффекта: четкие регламенты между складом, транспортом и производством снижают зависимость от ручных согласований и делают работу предсказуемой.

В результате сокращается время прохождения транспортом КПП, простои и связанные с ними затраты падают примерно на треть, пропускная способность объектов растёт, а персонал перестает тратить время на постоянные звонки и согласования. Причём всё это достигается не за счет расширения инфраструктуры, а благодаря более грамотному использованию уже имеющихся ресурсов.

Сегодня бизнесу нужен эффект «здесь и сейчас». Почему классические ИТ-проекты не выдерживают этой скорости и что приходит им на замену?

Классические ИТ-проекты с длинными циклами разработки и сложными согласованиями не успевают за быстрыми изменениями рынка: внедрение WMS-систем даже в стандартной конфигурации может занимать от 4–6 месяцев, а при необходимости интеграции и доработок — до года и более. За это время меняются объемы, структура потоков и требования к логистике, что снижает актуальность первоначальных решений.

Требуются инструменты, которые сразу приносят измеримый эффект и позволяют быстро адаптироваться к новым условиям. Поэтому компании всё чаще выбирают готовые системы с проверенной логикой процессов и статусов, легко интегрируемые через API, которые не требуют длительной доработки и способны масштабироваться вместе с ростом бизнеса.

Например, внедрение [KONCRIT | YMS](#) занимает несколько недель: такой срок достигается за счет преднастроенных сценариев управления двором,

типовой методологии внедрения и использования накопленных отраслевых практик автоматизации логистики. Система позволяет быстро управлять потоками и очередями транспорта, сокращать простои и повышать пропускную способность объектов.

Если смотреть в будущее: какие компании агросектора окажутся в выигрыше в ближайшие 2–3 года?

Преимущество будет у компаний, которые уже сегодня системно работают с операционной эффективностью. Прежде всего речь о более точном использовании транспорта и складской инфраструктуры, сокращении простоев и очередей, а также о снижении потерь на всех этапах движения продукции. Это напрямую влияет на себестоимость, выполнение контрактов и устойчивость бизнеса. Особенно важным это становится на фоне роста экспортной ориентации и усложнения логистических цепочек, о которых мы говорили раньше. По мере консолидации рынка требования к управляемости процессов будут только расти.

Поэтому в выигрыше окажутся компании, которые переходят от управления отдельными процессами к управлению всей цепочкой как единой системой. Такой подход позволяет быстрее реагировать на изменения, точнее распределять ресурсы и поддерживать устойчивость даже в условиях высокой неопределенности.