

10 ноября 2025

Ритейл на перепутье: почему сегодня выживает тот, кто управляет цепочкой поставок

Ритейл существует в среде постоянного давления: растут логистические издержки, снижается оборотный капитал, колебания спроса становятся нормой. В этой сфере побеждает тот, кто держит темп: успевает продавать товар и возвращать деньги в оборот.

Сейчас решает не масштаб, а скорость — важно, насколько быстро товар проходит путь от склада до кассы. **Андрей Чмырёв, функциональный архитектор логистической платформы KONCRIT от ГК «КОРУС Консалтинг»** — о том, какие болевые точки наиболее характерны для ритейла в 2025 году и как выстроенная логистическая система помогает не просто выживать, а сохранять финансовую устойчивость.

АНДРЕЙ, СЕГОДНЯ РИТЕЙЛЕРЫ ВСЁ ЧАЩЕ ЖАЛУЮТСЯ НА РАСТУЩУЮ ДОЛГОВУЮ НАГРУЗКУ. ПОЧЕМУ ФИНАНСОВОЕ ДАВЛЕНИЕ УСИЛИВАЕТСЯ, ДАЖЕ КОГДА ВЫРУЧКА ФОРМАЛЬНО РАСТЁТ?

Это следствие накопившегося перекоса между операционными процессами и управлением. Многие сети живут на заёмные средства, чтобы поддерживать необходимый объем товарных запасов на складах и расширять присутствие на рынке. Но запасы — это не актив, а замороженные деньги. Когда доля избыточного товара на складах превышает 20–25%, бизнес фактически кредитует сам себя, лишая ликвидности. В такой ситуации логистика остаётся инструментом управления устойчивостью за счёт оптимизации издержек и повышения эффективности процессов.

Решение здесь не в том, чтобы урезать ассортимент, а в том, чтобы точно прогнозировать спрос и своевременно пополнять запасы. Если компания умеет гибко управлять запасами, ей не нужно страховаться и держать на складах лишние объемы товара.

«Каждый процент избыточного запаса — это деньги, которые можно вернуть в оборот. И это не теория — эффект виден уже через пару месяцев».

Крупные ритейлеры уже идут по этому пути: внедряют аналитические модели спроса, строят систему «replenishment on demand» (планирование спроса и

управление складскими запасами), используют сценарное планирование. Это требует зрелости управленческих и бизнес-процессов, но измеряемый экономический эффект появляется очень быстро.

Например, после того как компания «Русагро Масло» (входит в ГК «Русагро»), [провела комплексную автоматизацию логистических процессов](#), ей удалось сократить расходы на транспорт на 10%, а очереди на выгрузку уменьшились на 25%. Соответственно, это позволило компании существенно оптимизировать работу с цепочками поставок, что особенно важно в сезоны пиковых нагрузок.

ПОЛУЧАЕТСЯ, ЧТО ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ НАПРЯМУЮ СВЯЗАНА С ЛОГИСТИКОЙ. ГДЕ ИСКАТЬ ПРИЧИНУ СБОЕВ?

Финансовая устойчивость формируется внутри операционного логистического цикла. В сетевом ритейле этот цикл многослоен: закупки, склад, транспорт и планирование чаще всего работают без должной координации совместных действий, без совместного планирования. В итоге даже небольшое расхождение приводит к снижению скорости внутренних процессов и потере капитала.

Основная причина — несогласованность управленческих контуров. Бизнес растёт, но темпы организационных изменений отстают от темпов

расширения сети. Каждый участок оптимизируется локально, и система теряет целостность.

Современная логистическая модель строится на принципе оркестрации — сквозной синхронизации процессов и данных. Когда решения по закупкам, запасам и транспортировке принимаются в едином управленческом ритме, цепочка поставок превращается из статьи расходов в инструмент поддержки ликвидности и устойчивого роста.

ДАВЛЕНИЕ СО СТОРОНЫ ОНЛАЙН-ИГРОКОВ УСИЛИВАЕТСЯ, МАРКЕТПЛЕЙСЫ ЗАДАЮТ ТЕМП И ФОРМИРУЮТ ОЖИДАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ. КАК КЛАССИЧЕСКОМУ РИТЕЙЛУ СОХРАНЯТЬ ПОЗИЦИИ В ТАКОЙ СРЕДЕ?

Покупатель сравнивает не форматы, а опыт: где быстрее, проще и надёжнее приобретать товары. Маркетплейсы создают этот стандарт скорости обслуживания, но у офлайн-сетей есть собственный ресурс — физическая инфраструктура, которая может работать как сеть точек исполнения заказов.

Преимущество не в количестве магазинов, а в их функции. Когда торговая площадка превращается в элемент распределительной системы, она приближает товар к покупателю и сокращает издержки последней мили.

Фактически сеть становится гибридом — витриной, складом и пунктом выдачи одновременно.

Так формируется омниканальная модель торговли, где логистика играет роль системы для синхронизации. Она соединяет витрину, запасы и транспорт в едином операционном контуре, обеспечивая нужный темп оборота. Именно эта архитектура позволяет ритейлу не догонять онлайн-платформы, а выстроить собственную устойчивую схему, быструю, предсказуемую и финансово сбалансированную.

НА РИТЕЙЛ ВСЁ ЧАЩЕ ВЛИЯЮТ РЕГУЛЯТОРНЫЕ ФАКТОРЫ — ИЗМЕНЕНИЯ В НАЛОГООБЛОЖЕНИИ, ОГРАНИЧЕНИЯ, СВЯЗАННЫЕ С ПРОДАЖЕЙ АЛКОГОЛЯ, НОВЫЕ СТАНДАРТЫ МАРКИРОВКИ. МОЖНО ЛИ К ЭТОМУ ПОДГОТОВИТЬСЯ ЗАРАНЕЕ, В ТОМ ЧИСЛЕ — С ПОМОЩЬЮ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ?

Законодательство меняется быстрее, чем бизнес успевает перестраивать внутренние процессы. Полностью предусмотреть такие изменения невозможно, поскольку правила вводятся поэтапно и с разной скоростью в разных регионах.

Попытка зафиксировать информационную систему «на годы вперёд» делает её уязвимой, а любое новое требование регулятора может привести к сбоям и затратам на экстренную перестройку. Работает противоположный подход: у логистических процессов должна быть гибкая ИТ-архитектура, где все контуры (склад, транспорт, магазины, онлайн-каналы) связаны в единую цифровую модель.

И ИМЕННО НА БАЗЕ ТАКОЙ АРХИТЕКТУРЫ ВЫ СОЗДАЛИ KONCRIT?

«КОРУС Консалтинг» двадцать пять лет работает с крупнейшими ритейлерами России, и мы хорошо понимаем, какие задачи стоят перед ними сегодня. За это время мы внедряли SAP EWM, Manhattan, Microsoft Dynamics, автоматизировали множество складов суммарной площадью несколько миллионов квадратных метров. Этот опыт мы и заложили в [KONCRIT](#).

Мы проектировали платформу как живой инструмент. Работа склада никогда не бывает статичной, приоритеты меняются в зависимости от внешних и внутренних условий: сегодня ключевая задача — отгрузка, завтра — приёмка или переупаковка, послезавтра — сборка заказов. KONCRIT умеет быстро «подстраиваться» под разные сценарии без сложных доработок.

НЕДРЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПЛАТФОРМ, КАК ПРАВИЛО, ТРЕБУЕТ НЕМАЛЫХ ВЛОЖЕНИЙ. ЧТО ДЕЛАТЬ КОМПАНИЯМ, У КОТОРЫХ УЖЕ ОГРАНИЧЕНА ЛИКВИДНОСТЬ?

Инвестиции в логистику часто воспринимаются как необязательные траты, особенно в период ограниченных финансовых ресурсов. Такое решение кажется безопасным — приостановить развитие, пока не появится «лишний запас прочности».

На деле именно логистика способна вернуть этот запас. Когда цепочка поставок работает несогласованно, капитал замораживается в запасах и издержках оборота; восстановить баланс можно только за счёт повышения скорости операционных процессов.

Практика показывает, что внедрение интеллектуальной маршрутизации, консолидация товарных и транспортных потоков и сокращение числа промежуточных звеньев в цепочке поставок дают прямой экономический эффект: расходы на транспорт снижаются на 10–15%, а при учёте анализа спроса — до 20%. Это и есть возвращённая ликвидность — деньги, которые высвобождаются внутри системы без привлечения внешнего финансирования.

ЧТО, НА ВАШ ВЗГЛЯД, СТАНЕТ ГЛАВНЫМ ВЫЗОВОМ ДЛЯ РИТЕЙЛЕРОВ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЛОГИСТИКИ В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ?

До сих пор многие компании воспринимают логистику как набор разрозненных операций — закупка, склад, транспорт, витрина. Но по сути, это единая система, от согласованности которой зависит устойчивость бизнеса.

Полагаю, что некоторым игрокам рынка еще предстоит прийти к пониманию, что логистика сегодня — это система управления движением ресурсов и капитала. Она задаёт темп бизнеса, позволяет перераспределять запасы, быстро перестраивать процессы и удерживать рентабельность, когда внешняя среда становится непредсказуемой.

Именно здесь сегодня проходит граница устойчивости ритейла — в способности управлять скоростью, оборотом и прибылью, сохраняя баланс даже в условиях постоянных изменений.