

12 сентября 2025

Ритейл под давлением: где теряется эффективность и как ее вернуть

Ритейл — одна из самых технологичных и автоматизированных отраслей, и многие базовые логистические задачи там уже решены. Однако по мере роста бизнеса и появления новых каналов продаж на стыках между процессами могут появляться сбои. Логистика розничного бизнеса сегодня напоминает сложную головоломку: онлайн-распродажа в столичном магазине, ПВЗ в маленьком городе, спонтанные pop-up акции и новые ассортиментные линии — все должно работать слажено и быстро. Ритейл сталкивается с бесконечными вызовами: мультиканальные поставки усложняют логистику, а клиенты требуют мгновенной реакции на изменения. Товар движется от центральных РЦ к «последней миле», от импортеров — к wildcard-хранилищам, доставляется автоперевозками, по железной дороге и курьерами к двери покупателей. Все это делает логистические процессы более сложными и требует дополнительных системных мощностей.

Вместе с **функциональным архитектором логистической платформы KONCRIT (ГК «КОРУС Консалтинг») Андреем Чмыревым** обсуждаем, что ждет ритейл в ближайшем будущем и в каких ситуациях единая система управления логистическими процессами может помочь торговым компаниям адаптироваться к внешним вызовам.

Меняется ли логистика ритейла?

По мнению IBC Real State, российский ритейл полностью перекрыл недостаток товаров после массового исхода международных брендов, заполнив торговые площади до уровня 2019 года. Основными трендами стали: создание флагманских магазинов с уникальным опытом и арт-пространствами, массовое техническое обновление торговых точек с внедрением AI-технологий, популярность pop-up форматов и интеграция кафе с магазинами для превращения шопинга в развлечение. Потребители тратят деньги на впечатления и быстрые эмоции, а это стимулирует ритейлеров к постоянной генерации новых форматов взаимодействия с клиентами.

Параллельно взрывной рост онлайн-ритейла до 11 трлн руб. (+39% по итогам 2024 года) заставляет компании развивать омниканальные модели, создавать собственные торговые марки (СТМ) и реализовывать обратную экспансию от онлайн в офлайн, чтобы нарастить выручку по разным направлениям. Например, так сделали Яндекс Лавка и Lamoda Sport с 80+ магазинами.

Одновременное развитие совершенно полярных направлений ритейла, рождает разные версии того, как будет выглядеть отрасль в ближайшем будущем. Наиболее вероятный прогноз: умеренные темпы роста на фоне сохраняющихся санкций, инфляции 7-8% и старения населения. Ключевыми трендами останутся ускоренное импортозамещение (доля импортных товаров может снизиться до 30%), цифровизация процессов с внедрением ИИ и больших данных. Кроме того, все больше потребителей будут более рационально подходить к покупкам и экономить.

При этом требования к торговым компаниям ужесточаются: клиенты хотят получать товары быстро, с возможностью мгновенно вносить изменения в заказ. Это приводит к дополнительной нагрузке на IT-инфраструктуру: никакие «скомканные» процессы, ручной контроль и нестабильные интеграции уже не выдерживают темпа. Сегодня максимальная эффективность достигается именно на стыке систем — ведущие игроки рынка это понимают и вкладывают значительные ресурсы в интеграционные решения. Особенно это характерно для крупных розничных сетей и e-commerce, где приходится управлять тысячами SKU, десятками транспортных связок одновременно.

Почему ритейл теряет эффективность?

Из-за высоких темпов развития, все чаще за масштабированием бизнеса и расширением возможностей стоят задачи, с которыми нельзя справиться, используя стандартные IT-подходы, а любые надстройки систем оказываются бессмысленными. Рассмотрим самые частые причины снижения эффективности и варианты решения этих проблем.

Проблема масштабирования IT-инфраструктуры

Большинство ритейлеров до сих пор используют «лоскутные» IT-системы — для управления складом используется одна платформа, транспортом — другая, а учет в магазинах ведется в третьей. Нередко компании одновременно используют устаревшие WMS, самописные YMS и управляют транспортными перевозками с помощью Excel и. Между разрозненными

системами возникают «разрывы»: данные передаются вручную, дублируются или теряются, что «съедает» время, создает ошибки на стыках систем и приводит к росту операционных расходов. При попытках масштабирования эти проблемы многократно усиливаются.

Идеальное для ритейла решение объединяет все в одной экосистеме: склад, транспорт, двор, отгрузки и поставки. Множество разрозненных решений заменяется одной платформой и легко интегрируется с ERP, внешними сервисами и BI через нормальные API, а не через FTP. В этом случае крупные компании с распределенной сетью складов получают возможность отслеживать разрозненные логистические процессы в режиме «одного окна», например, контролировать разные способы перевозки (ЖД, авто, курьеры).

Катастрофа пиковых периодов и отказы в критические моменты

Когда система «падает» в часы пиковых нагрузок или «тормозит» при обработке больших объемов, то каждая минута простоя стоит ритейлеру денег. Кроме того, система должна быть построена с учетом отказоустойчивости: необходимо, чтобы автоматическое резервирование, репликация данных и балансировка нагрузки работали в фоновом режиме.

При сбое одного компонента система переключается на резервный контур без остановки операций. В идеале, встроенные механизмы самодиагностики и восстановления минимизируют простои, а распределенная архитектура исключает единые точки отказа. Современные платформы проектируются так, чтобы с первого дня могут выдерживать круглосуточную работу и автоматически масштабироваться без ограничений по числу пользователей, складов или SKU. Это позволяет ритейлерам уверенно переживать пиковые

распродажи и акционные периоды без риска остановки процессов.

Долгое и болезненное внедрение

Нередко компании, которые пытались построить логистическую IT-инфраструктуру по частям, сталкиваются с рядом трудностей. Сначала они внедрили WMS от одного вендора (месяцы настроек, проектная документация на тысячи страниц, но в итоге склад заработал), потом TMS от другого поставщика (снова месяцы настроек и горы документации, но управление транспортом в итоге удалось автоматизировать).

А затем началось самое интересное. Системы работают сами по себе, а бизнесу нужна связка: склад должен «понимать», когда придет транспорт, а транспортная система — знать, что готово к отгрузке. Проект интеграции двух разных систем оказывается более сложным, длинным и дорогим, чем внедрение каждой системы по отдельности.

Но самое болезненное начинается после запуска: обновилась одна система — сломалась связь с другой. Поменялись люди в команде — новым специалистам приходится заново разбираться. Каждое изменение бизнес-процессов требует правок сразу в нескольких местах, а любая ошибка может парализовать всю цепочку.

Качественные современные решения исходят из противоположной логики: вместо последующей интеграции разрозненных систем предлагается единая

платформа, где готовые модули «из коробки» изначально спроектированы для совместной работы.

Коммуникационные разрывы

Руководители и операционные команды часто работают «вслепую», не видя полной картины происходящего в логистических цепочках. Отсутствие единого «источника правды» создает ситуации, когда важная информация теряется или искажается при передаче между подразделениями. В ритейле, где каждое звено цепи зависит от предыдущего, такие разрывы приводят к задержкам поставок, ошибкам в планировании и потере контроля над операциями.

Например, крупный ритейлер столкнулся с классической дилеммой — строить новые складские мощности или искать альтернативные решения. Проблема заключалась в хаотичном поступлении контейнеров после таможенного оформления: склад не знал, когда именно таможня «выпустит» грузы, поэтому не мог заранее подготовить места для размещения. В результате 40 контейнеров прибывали одновременно, склад «зашивался», а компания рассматривала строительство дополнительных мощностей как единственный выход.

После детального сравнения нескольких сценариев выяснилось, что проблема заключается не в нехватке площадей, а в отсутствии координации между участками логистической цепочки. Нормализация процесса (организация плановых поставок по 5 контейнеров в течение месяца вместо залпового поступления) позволила полностью решить проблему перегрузки.

Эффективное решение должно обеспечивать сквозной обмен информацией между всеми участниками и системами. Важно создать прозрачные процессы с общими стандартами передачи данных и назначением ответственных лиц за коммуникации внутри подразделений. Использование современных ИТ-решений позволит повысить согласованность действий и оперативно реагировать на изменения рынка.

Слепое управление без аналитики

В большинстве логистических компаний управление процессами осуществляется вслепую: сотрудники, отвечающие за склад, имеют доступ только к складской информации, а специалисты по транспорту — исключительно к данным по перевозкам, без возможности охватить всю картину целиком. В результате каждый принимает решения на основе неполной информации, что приводит к простоям, срывам сроков и лишним затратам.

Концепция Control Tower решает эту проблему через создание единой точки видимости всех процессов. Такой подход позволяет принимать координированные решения на основе полной картины происходящего.

В идеальном решении данные из всех систем (складских, транспортных, клиентских) сводятся в единую точку, где накапливаются и обрабатываются. На основе этой аналитики можно корректировать действия всех участников цепочки: сотрудник склада получает уведомление о задержке транспорта и может перераспределить ресурсы, водитель видит готовность груза к погрузке и оптимизирует маршрут.

Методология в таких решениях реализуется разными способами — от простого объединения отчетов до создания автоматизированных систем управления. Ключевой принцип остается неизменным: превратить хаотичное реагирование по факту в системное управление на основе данных.

Нестабильные интеграции и постоянные «починки»

Когда каждая новая интеграция воспринимается как потенциальная угроза стабильности, бизнес боится развиваться. IT-команды знают: добавление системы часто означает недели отладки, непредвиденные конфликты и риски для продуктивности.

Новое решение должно встраиваться в существующую инфраструктуру без сложностей. CI/CD, автотесты, DevOps — все работает по стандартам. Новые компоненты подключаются по API как модули конструктора, система остается стабильной при обновлениях, а постоянный мониторинг помогает все держать под контролем.

Все эти вызовы свидетельствуют о том, что ритейлу нужны системы, которые не только быстро запускаются, но и «умеют» меняться вместе с бизнесом. Когда проблемы из-за разрозненности данных становятся системной угрозой, причину следует искать не в отдельных модулях, а в архитектуре самой платформы. Система должна быть готова к быстрому масштабированию без полной перестройки архитектуры: например когда ритейлер открывает новые торговые точки в другом регионе или запускает дополнительный канал продаж, платформа должна адаптироваться к изменениям за дни и недели, а не месяцы.

Платформы, которые выдержат нагрузку: 6 критериев выбора

Далеко не каждая, пусть даже самая инновационная, ИТ-платформа решает узкие отраслевые задачи. Нужны понятные и измеримые критерии эффективности. Без системы внедрение превращается в долгую «постройку» ради самой постройки — затраты возрастают, а ритейлер сталкивается с необходимостью регулярных «починок» вместо развития. Критерии эффективности должны быть «оцифрованы» заранее: это могут быть KPI для логистики, показатели простоя, ошибки инвентаризации, скорость внедрения новых функций, наглядность аналитики и уровень интеграции с внешними сервисами.

Гибридная архитектура

Оптимальное решение обязательно сочетает готовые модули для быстрого запуска базовых процессов с возможностью глубокой кастомизации под специфику бизнеса. Это позволяет стартовать в сжатые сроки, но при этом не ограничивает развитие уникальных функций. Идеально, если платформа позволяет использовать готовые модули «из коробки» (управление двором, складом, контейнерной площадкой) и одновременно задействовать систему как среду для разработки специализированных компонентов.

Также существует проблема моновендорного: большинство поставщиков ПО создают закрытые экосистемы. Только они умеют внедрять свои продукты, только у них есть экспертиза для доработок, только через них можно получить поддержку. Это создает критическую зависимость — компания фактически становится заложником решений одного разработчика.

Альтернативный подход строится по модели, в которой внедрением и доработкой могут заниматься разные команды. Это дает компаниям больше пространства для маневра, больше вариантов исполнителей, возможность выбора, конкуренция между интеграторами, что в итоге снижает риски и стоимость владения решением.

Гибридная архитектура работает как конструктор. Платформа предоставляет готовые модули «из коробки» для быстрого старта, но эти модули спроектированы так, что их можно доработать исходя из специфических

потребностей конкретного бизнеса, даже если компания не владеет исходным кодом полностью. Техническая реализация в этом случае обеспечивается через API и подключаемые блоки оптимизации, что дает комбинаторную свободу в выстраивании бизнес-сценариев.

Поэтапное развитие без остановок

Система должна допускать постепенное замещение компонентов — от простых решений на старте до более производительных по мере роста потребностей без прерывания рабочих процессов. Архитектура решения должна быть спроектирована так, чтобы менее производительные решения, которые внедрялись на начальном этапе, постепенно заменялись более эффективными модулями.

Интеграция клиентского сервиса с ИИ

Ритейл стал пионером в области замены традиционного клиентского сервиса на ИИ-сервисы, и это не случайность. Растущие объемы заказов и стандартные запросы большинства клиентов (отслеживание посылок, вопросы по доставке, оформление возвратов) сделали автоматизацию экономической необходимостью. Крупные маркетплейсы уже полностью отказались от сотрудников в колл-центрах: например, в OZON клиенты общаются исключительно с ботами в мобильном приложении.

Современные боты эффективно обрабатывают стандартные сценарии: информируют о статусе заказа, координируют время доставки, принимают претензии по качеству товара или срокам поставки. Event-driven архитектура современных логистических платформ позволяет интегрировать AI-компоненты на всех этапах — от YMS для общения с водителями, до автоматических уведомлений клиентов о каждом этапе движения заказа.

Однако полная автоматизация выявила и свои ограничения. Когда возникают нестандартные ситуации (сложная претензия, системный сбой или форс-мажорные обстоятельства) боты часто не справляются, что приводит к негативному клиентскому опыту. Наиболее успешные ритейлеры выбирают гибридную модель: AI обрабатывает значительную часть стандартных запросов, но сохраняется возможность обращения к оператору в сложных случаях. Для логистических платформ это означает необходимость проектирования систем с учетом такой гибридности — возможности бесшовного перехода от автоматизированного к человеческому обслуживанию без потери контекста и данных о клиентском запросе.

Единый цифровой контур

Для стабильной работы все элементы цепочки поставок должны функционировать как единое целое, обеспечивая прозрачность движения товаров и данных. Именно здесь сегодня выигрывают те, кто умеет связывать все системы в единую платформу. Важным преимуществом становится легкая интеграция: корректно работающие API, брокеры сообщений и встроенные BI-системы позволяют объединить разрозненные звенья цепочки и контролировать ее «здоровье» в реальном времени.

KONCRIT — российская цифровая логистическая платформа, которая объединяет управление складом, двором, транспортом и всю цепочку поставок в единую систему. Она легко встраивается в ИТ-ландшафт компании за счет гибких настроек и открытых API, может работать с другими решениями через стандартные протоколы и автоматизирует обмен информацией между разными звеньями логистической цепочки. Помимо складских задач, KONCRIT управляет движением транспорта, расписаниями заездов, очередями и работой персонала во дворе, автоматически перераспределяет нагрузку между объектами и самостоятельно перестраивает планы при изменениях расписаний. Система интегрируется с камерами, RFID-датчиками и другими устройствами для прозрачности контроля. Благодаря этим возможностям компании сокращают время ожидания транспорта на складе, экономят на операционных расходах; все данные синхронизируются и доступны для анализа в реальном времени, что особенно важно для стабильной работы единого цифрового контура.

Мультимодальная логистика

Поддержка различных видов транспорта и схем доставки — от железнодорожных перевозок до курьерских служб — в едином интерфейсе.



Устойчивость к высоким нагрузкам

Система должна справляться с пиковыми периодами, сезонными всплесками, акциями и быстрым масштабированием сети без потери производительности. Идеально, если она демонстрирует готовность к обработке большого количества данных с первого дня: сразу справляется с интенсивными потоками товаров и регулярными поставками, быстро синхронизирует разнотипные операции.

Заключение

Российский ритейл переживает период кардинальных трансформаций: активное импортозамещение и появление новых форматов требуют от IT-систем торговых компаний максимальной эффективности именно на стыке процессов. Компании заинтересованы в решениях, которые учитывают специфику местного рынка и соответствуют требованиям информационной безопасности.

Ключевая задача — избежать проблем фрагментарного внедрения, когда отдельные системы управления складом и транспортом приходится дорого и болезненно интегрировать постфактум. Платформенный подход позволяет компаниям сократить время обработки заказов, снизить операционные расходы и улучшить качество обслуживания клиентов без «вечной головной боли» по поддержке множественных интеграций.

Гибридная архитектура дает ритейлерам возможность быстро запускать стандартные процессы через готовые модули, одновременно адаптируя систему под специфические требования бизнеса. Это особенно важно в условиях, когда компании не могут позволить себе месяцы простоя на внедрение и нуждаются в решениях, которые можно развивать поэтапно.

В итоге правильно выбранная платформа превращается из статьи расходов в рабочий инструмент, который помогает компаниям решать практические задачи логистики без технологических компромиссов.