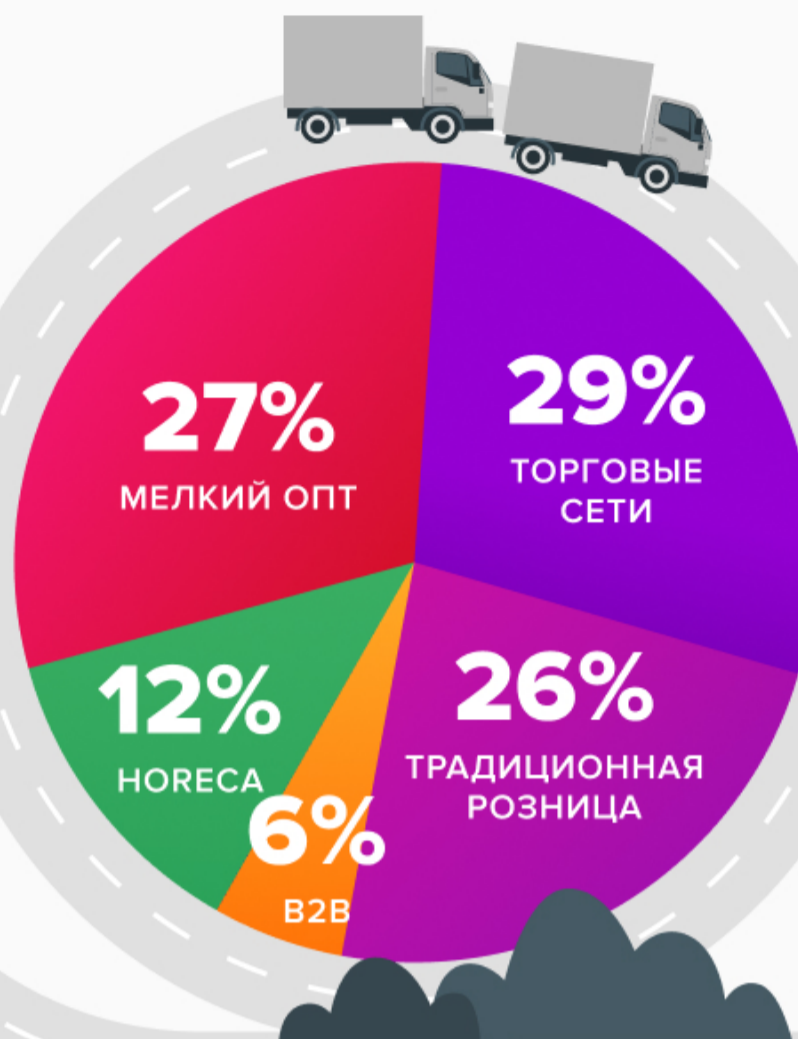


Исследование Relog: FMCG-дистрибуция на последней миле в Казахстане (2023–2025)

Материал подготовлен аналитической командой Relog на основе обезличенных данных программы за 2023–2025 гг. и предназначен для профессиональной аудитории FMCG-дистрибуции (логистика, транспорт, коммерция, операционный блок)



Блок 1. Ключевые игроки и каналы дистрибуции FMCG



- > Треть дистрибьюторов продовольственных товаров занимается производством продуктов питания и напитков
- > Более 70% компаний работают с мелким оптом и более 65% компаний — с традиционными магазинами;
- > Более 40% дистрибьюторов в базе не ограничиваются работой

За 5 лет производство выросло:

В >1,5 РАЗА

продуктов питания

В >2 РАЗА

напитков

- > Мясо и субпродукты в 1,5 раза до 441 тыс. т
- > Масло растительное на 56% до 757 тыс. т
- > Сыр и творог на 34% до 48,3 тыс. т
- > Сахар на 63% до 240 тыс. т

Производитель + собственная дистрибуция

(напитки, бакалея, снеки)

- ▼ Издержки
- ▲ Прозрачность

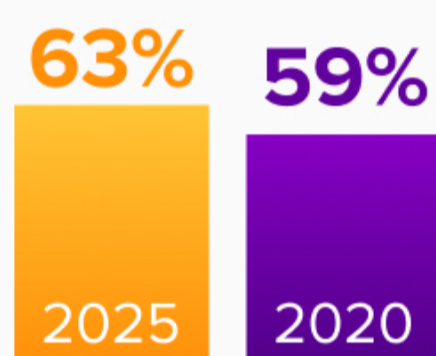
Смещение конкуренции

Конкуренция перемещается из «кто быстрее довезёт» в «кто эффективнее управляет»

Блок 2. Ключевые вызовы и тренды 2023–2025

+17%
расходов

В 2025 году покупатели платят больше за тот же объём



Рост на 4% за 5 лет — ускорение урбанизации и концентрации спроса в городах

Спрос концентрируется в агломерациях

- ▲ Алматы · Астана · Шымкент
- ▼ Сёла и малые города



Риски out-of-stock не исчезли

Особенно вопрос доступности **встал на последней миле:** важно не просто ввезти товар, а доставить до каждой точки продаж вовремя

Рост нагрузки на последнюю милю

- Пробки
- Ночные окна
- Частый ресток



Постепенно происходит укрупнение

Крупные ритейлеры расширяются и отвоёвывают долю у мелких магазинов

75%

Государство открыто декларирует курс на развитие цивилизованной торговли: к 2027 году планируется довести долю современных форматов до 75% (против 31% в 2022-м)



Цифровизация = конкурентное преимущество

Блок 3. НДС 16% и новый Налоговый кодекс: почему это «ломает» экономику последней мили FMCG



12% НДС

по этой ставке были приобретены остатки товаров до 2026 года; они не требуют отдельного «спецучёта»



16%, 10%, 5% НДС

по этим ставкам облагается их реализация после 1 января 2026 года в соответствии с разъяснениями КГД



Блок 4. Потребительское поведение и ожидания

69%

покупателей предпринимали активные шаги для сокращения трат (исследования NielsenIQ 2022 год)

64%

знают цену на наиболее часто покупаемые товары

59%

покупателей принимают решение о покупке при наличии привлекательного промо

51%

казахстанцев ходят в магазин с заранее составленным списком

>78%

потребителей ориентируются на скидки и промо

70%

потребителей перешли в дискаунтеры и эконом-сегмент

88%

назвали цену главным критерием выбора товара



Все необходимое за один визит

критерий магазина, который вышел на первое место в 2025 году в Алматы и Астане

Рост значения доставки и самовывоза

- > онлайн-витрина
- > доставка на дом
- > click & collect

Рациональность + ожидание ценности

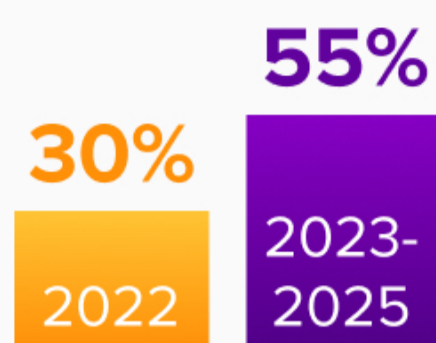
Потребитель стал более рациональным, но при этом ожидает либо выгоды, либо ценности

>54% покупателей

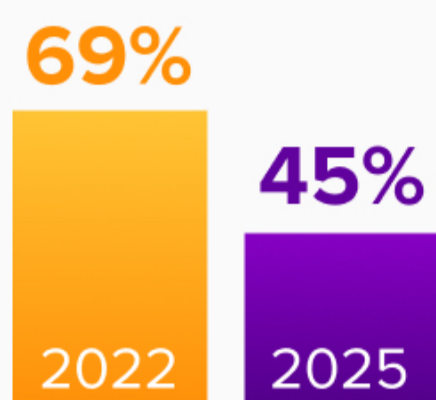
жителей Казахстана регулярно совершают покупки как офлайн в магазинах, так и онлайн через сайты и приложения



Блок 5. Сравнение с предыдущими периодами (до 2023 года)



В середине 2010-х традиционная торговля господствовала, то к 2022 доля современных форматов едва превысила **30%**. За период 2023-2025 произошёл рывок **до 55%** – за счёт экспансии сетей



Традиционная розница не исчезла: её доля сократилась **с 69%** (2022) **до 45%** (2025), но в абсолютном выражении продажи там тоже выросли, просто медленнее рынка



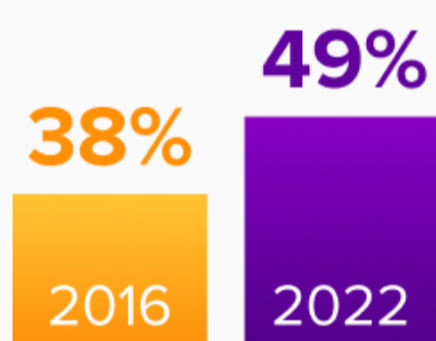
COVID-19 (2020–2021) стала водоразделом, последствия ощущались и в 2023–2025

В доковидные годы онлайн-торговля продвигалась медленно и скептически воспринималась в FMCG-сегменте. Но локдауны заставили и бизнес, и потребителей адаптироваться: появились сервисы доставки продуктов на дом

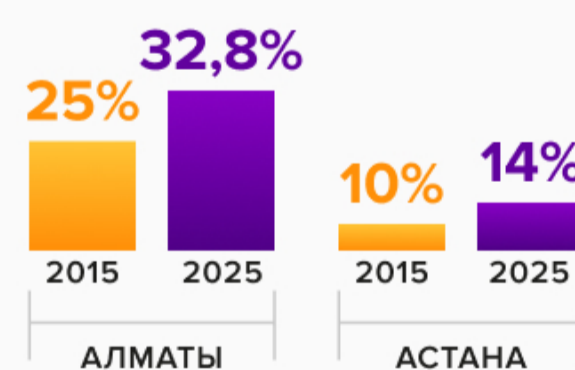


После череды потрясений — смена тренда

покупатели теперь экономят



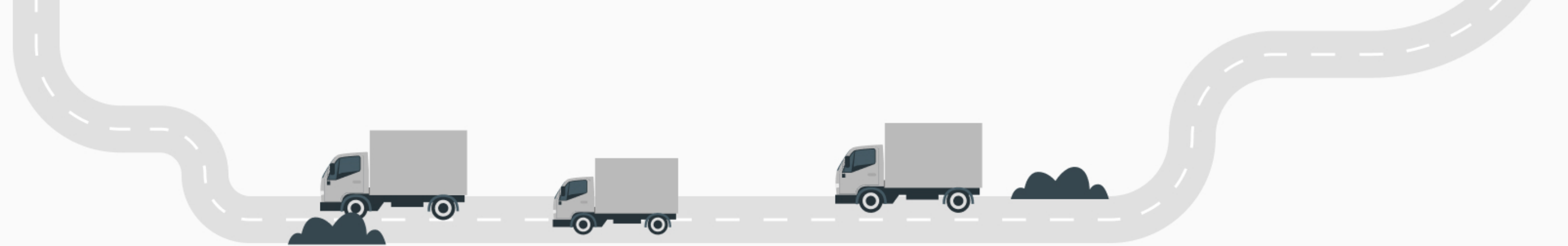
Согласно NielsenIQ, ещё в 2016 только 38% потребителей активно сравнивали цены в разных магазинах, а в 2022 – уже 49%



Если сравнить географию продаж, то **концентрация на крупных городах усилилась**. Ещё 10 лет назад доля Алматы в розничной торговле страны была около 25%, Астаны 10%. Сейчас (2025) на Алматы приходится уже **32,8% всего розничного товарооборота РК**, на Астану – 14%, и эти два города генерируют почти половину рынка

78% покупателей охотятся за скидками





Мегаполисы и крупные города (Алматы, Астана, Шымкент, Караганда и др.)

двигатели роста розничного товарооборота



Для дистрибьюторов работа в мегаполисах означает

- > прямые поставки в крупные сети
- > плотный график обслуживания множества мелких точек в жилых массивах
- > оперативность и частота доставки

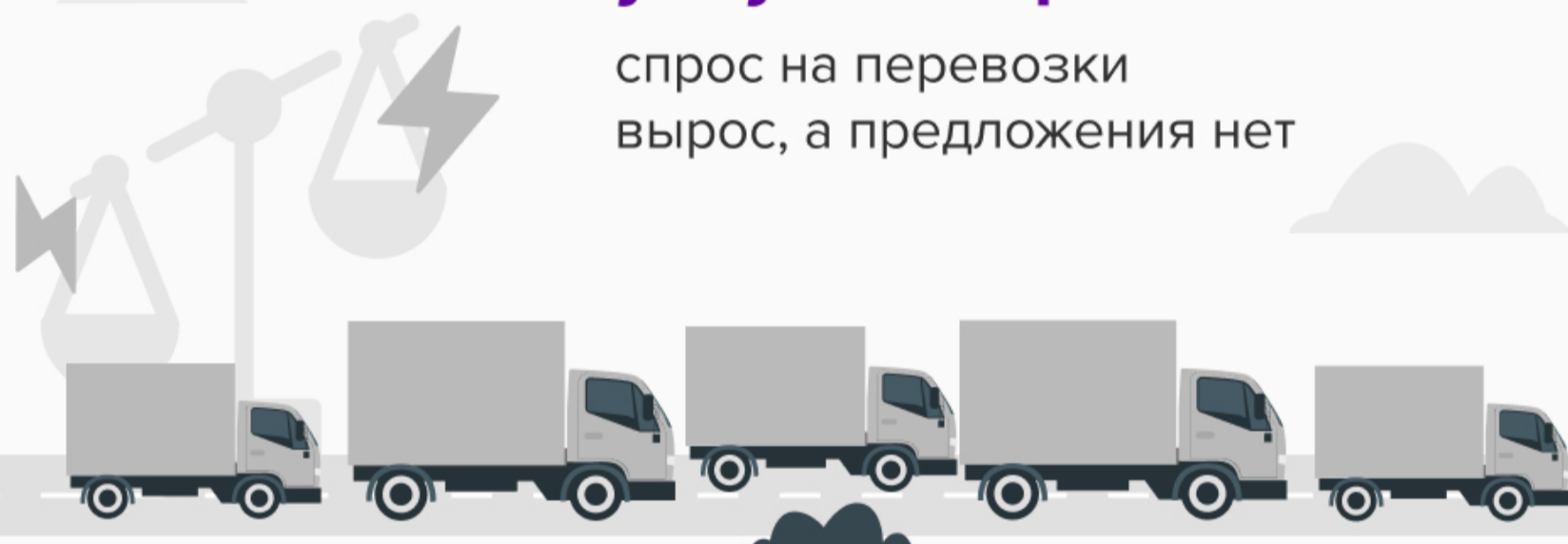
Тенденция последних лет — усиление прямого присутствия

крупные дистрибьюторы открыли филиалы во всех областных центрах



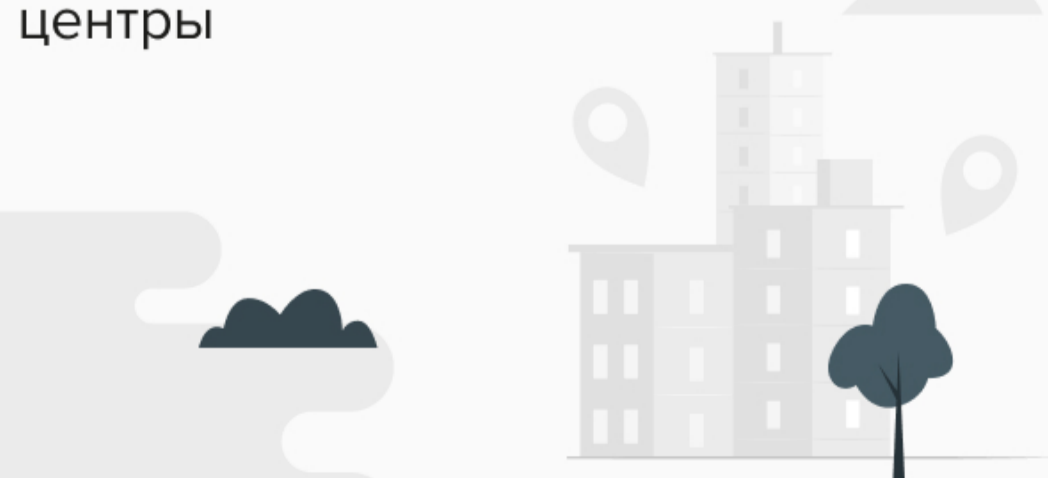
В 2023-2024 гг. отмечался дефицит логистических услуг по стране

спрос на перевозки вырос, а предложения нет



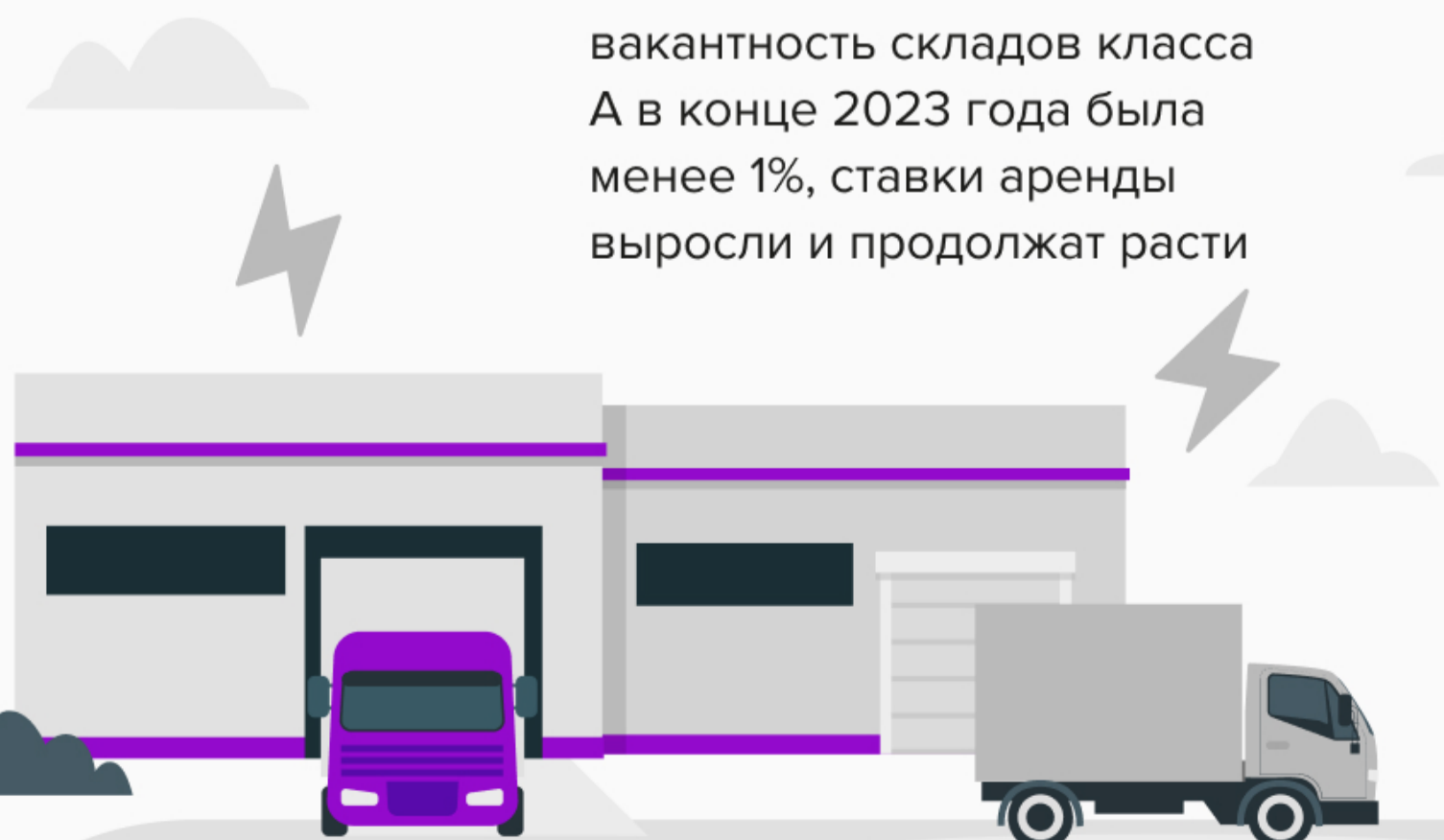
Логистический бизнес стремится сбалансировать

инвестирует в региональные распределительные центры



Дефицит складских площадей сохраняется

вакантность складов класса А в конце 2023 года была менее 1%, ставки аренды выросли и продолжают расти



Блок 6. Главная динамика 2023–2025

Доставок стало значительно больше, но деньги за одну доставку — меньше

Количество отгрузок	Сумма отгрузок	Средний чек
+21,4% 2024 vs 2023	+23,4% 2024 vs 2023	+1,6% 2024 vs 2023
+54,9% 2025 vs 2024	+19,7% 2025 vs 2024	-22,7% 2025 vs 2024

Спрос стал более «точечным»

Рынок перестал ездить крупными партиями «реже, но больше». Он всё чаще ездит «часто и мало»

Экономика последней мили стала более чувствительной к «стоимости остановки»

Нагрузку нельзя оценивать только километрами

KM

Блок 7. Физика спроса

Где теряются минуты:

- > ожидание приёмки
- > оформление
- > «пять минут на подпись»
- > поиск места для выгрузки
- > коммуникация с точкой
- > возвраты и расхождения

Общий вес растёт, но средний вес заказа падает — рынок «дробится»

2024 к 2023

+15,5%

Общий
вывезенный вес

-5,7%

Средний вес
заказа

2025 к 2024

+20%

Общий
вывезенный вес

-19,3%

Средний вес
заказа

Что это значит для бизнеса

Если вы продолжаете планировать маршруты «тоннами», вы можете не заметить, что реальная себестоимость сидит **в количестве остановок и времени на точке**

Блок 8. Сезонность

Рост кол-ва отгрузок по кварталам

В 2024 рост постепенно усиливается к Q4 — это привычная логика FMCG. В 2025 рост становится мощным во всех кварталах, а Q2–Q3 особенно ускоряются. Это важно: рынок перестаёт быть «сезонным по праздникам» и становится «сезонным по динамике сервиса» — частота и плотность растут в течение года.

	Q1	Q2	Q3	Q4
2024 к 2023	+8,9%	+14,3%	+22,3%	+38,6%
2025 к 2024	+42,9%	+62,8%	+65,1%	+47,2%



Блок 9. Неделя меняется

Распределение долей отгрузок по дням недели (внутри года)

	2023	2024	2025	
Пн	13,7%	14,3%	14,4%	СТАБИЛЬНО
Вт	17,8%	17,8%	17,2%	
Ср	17%	17,4%	17,2%	
Чт	17%	17,1%	16,7%	
Пт	17,1%	17,1%	16,9%	
Сб	15,1%	13,5%	12,6%	ТЕРЯЕТ ДОЛЮ
Вс	2,2%	2,8%	5%	ДЕНЬ ПОДГОТОВКИ И СЕРВИСНЫХ ДОВОЗОВ

Ядро В2В-доставки (Вт–Чт) стабильно

это классика FMCG: пополнение в середине недели, плановые рейсы, работа с окнами

Воскресенье в ряде сценариев превращается в день «подготовки»

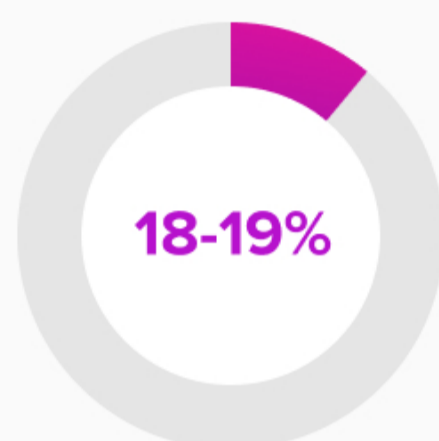
(склады, кросс-доки, отдельные форматы клиентов, и т. п.) и, если рынок растёт и дробится — **сервисные довозы** начинают проникать туда, где их раньше почти не было

Суббота становится «полуднём ограничений»

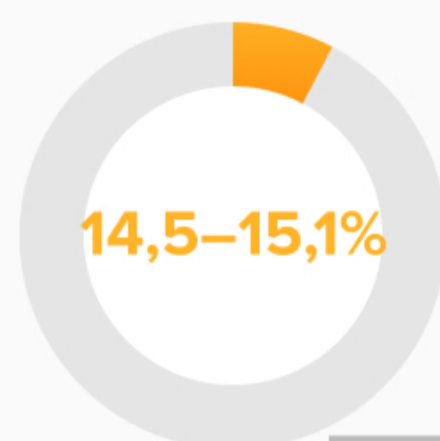
короткий день у точек, сложнее приёмка, меньше смысла в довозах

Блок 10. Внутримесячная логика

Данные по дням месяца показывают устойчивый «финансово-коммерческий» паттерн FMCG-доставки:



На конец месяца (26–31) всех отгрузок



Держит начало месяца (1–5)

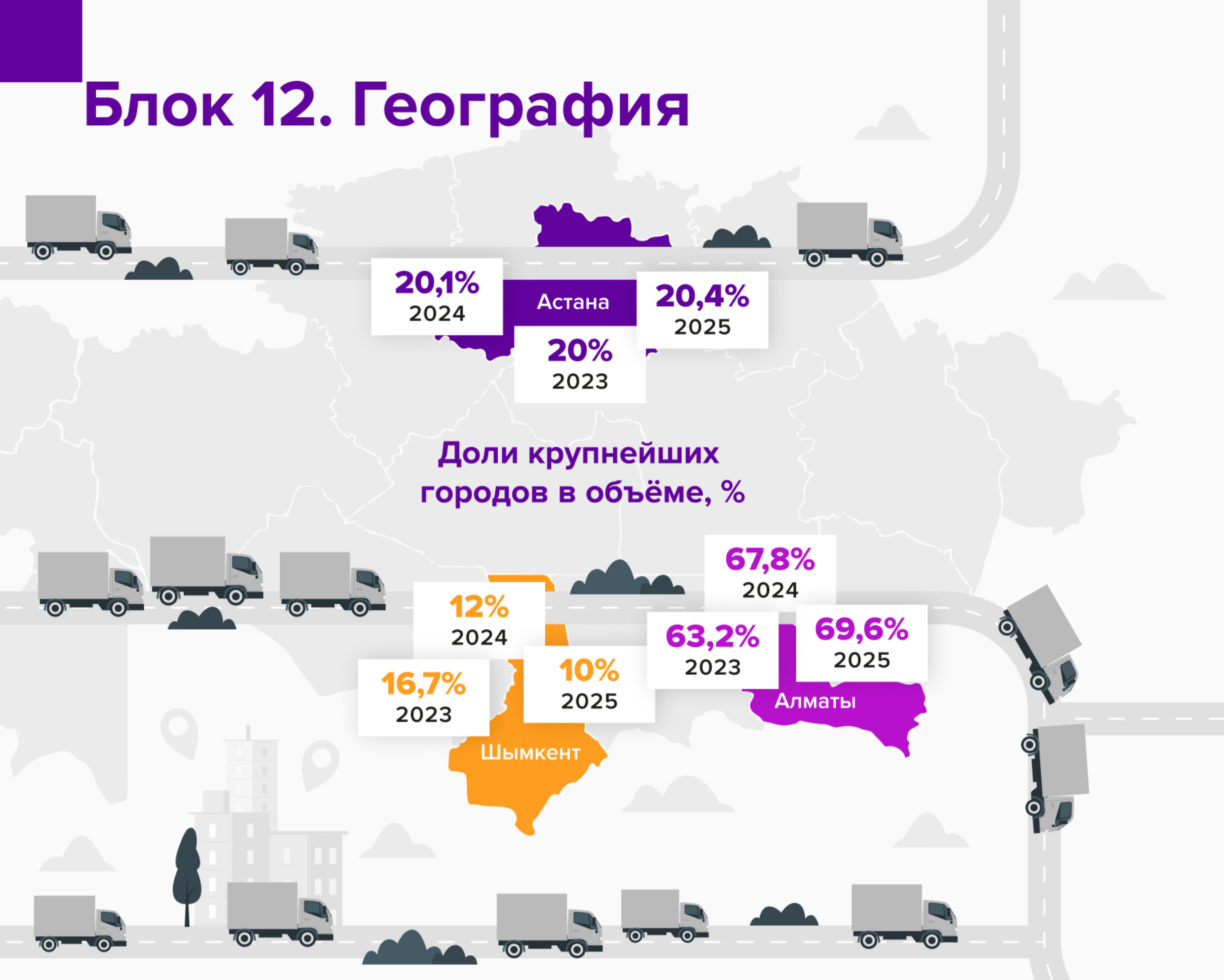
Почему это усиливается именно в 2025

Когда средний заказ становится меньше, конец месяца перестаёт быть «добором крупных партий» и превращается **в серии микродозагрузок**. Эти микродозагрузки в городских условиях почти всегда «едят» время и нарушают окна

Парадокс конца месяца

Коммерция добирает план в штуках, а логистика платит за это минутами и переносами

Блок 12. География



Топ-районы по доле объёма внутри города (2025)

Алматы	Астана	Шымкент
<p>25,3% Бостандыкский</p>	<p>28% Район Алматы</p>	<p>32,6% Абай</p>
<p>17,6% Алмалинский</p>	<p>22,7% Есиль</p>	<p>27,5% Каратау</p>
<p>13,5% Медеуский</p>	<p>19,8% Сарыарка</p>	<p>22,5% Енбекши</p>

Динамика среднего чека 2025/2024:

-36,8% Алматы	-46,4% Астана	-3,9% Шымкент
----------------------	----------------------	----------------------

Блок 13. Транспорт

Резкий рост доли <1 т: +14,6 п.п.

Это типичный признак micro-drop: больше визитов, больше «коротких» доставок, выше ценность манёвренности и скорости стопа

Сегмаент 1–3 т (около 29%)

Остаётся «опорным стандартом» и почти не меняет долю

Доля 5–10 т заметно снижается (-12,1 п.п.)

Крупные машины чаще проигрывают по экономике минуты

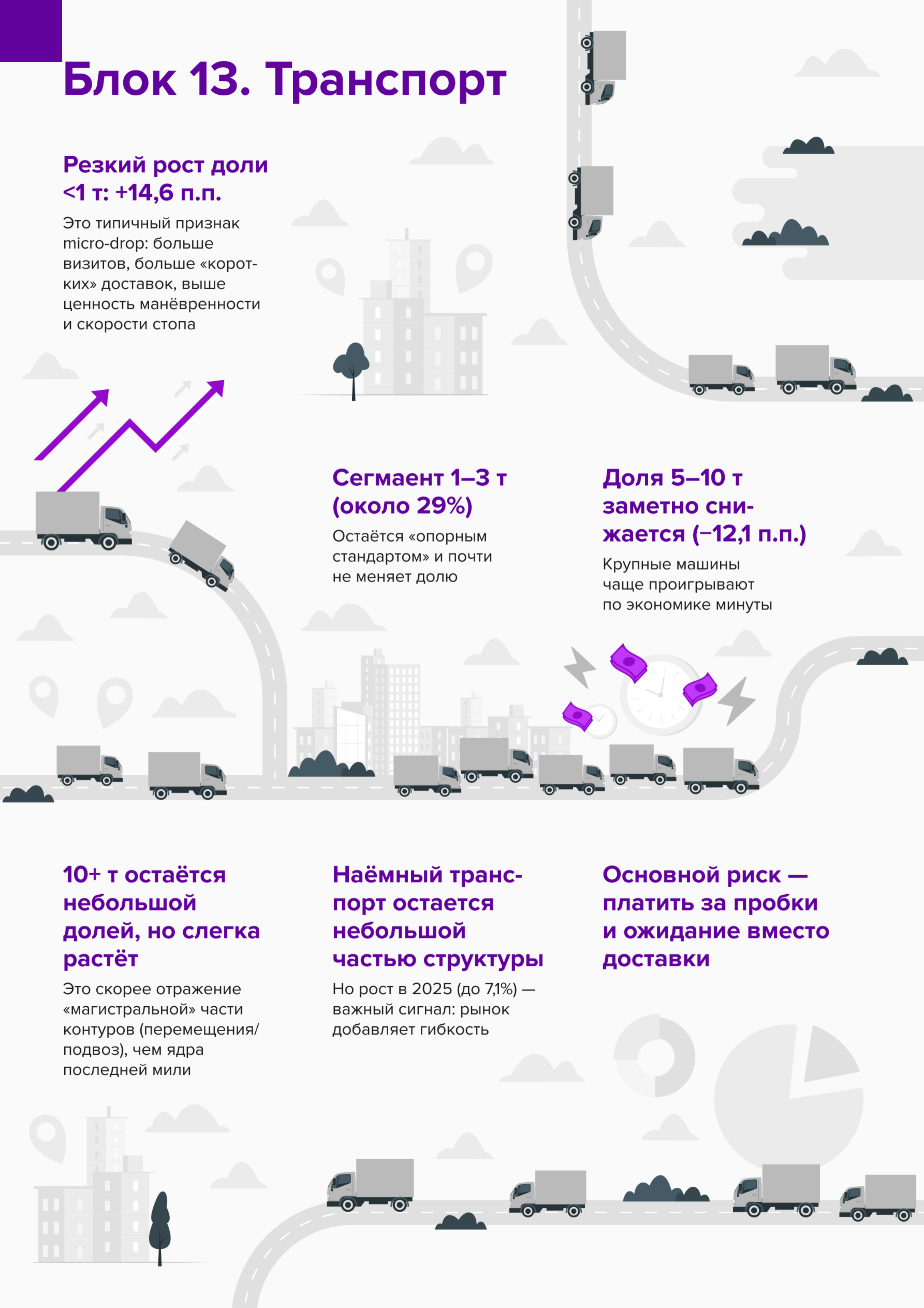
10+ т остаётся небольшой долей, но слегка растёт

Это скорее отражение «магистральной» части контуров (перемещения/подвоз), чем ядра последней мили

Наёмный транспорт остаётся небольшой частью структуры

Но рост в 2025 (до 7,1%) — важный сигнал: рынок добавляет гибкость

Основной риск — платить за пробки и ожидание вместо доставки



Блок 14. Марки транспорта (2023–2025)

Структура по маркам: доли в каждом году

★ 1 Газель

ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ 2025–2023 **-9,97%**

82,26%

2023

83,02%

2024

72,9%

2025



★ 2 Volvo

ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ 2025–2023 **+7,74%**

8,45%

2023

7,77%

2024

16,19%

2025



★ 3 Isuzu

ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ 2025–2023 **+0,28%**

2,98%

2023

2,28%

2024

3,26%

2025



★ 4 JAC

ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ 2025–2023 **+1,63%**

0,22%

2023

1,09%

2024

1,84%

2025



★ 5 Hyundai

ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ 2025–2023 **+0,23%**

4,16%

2023

3,54%

2024

4,39%

2025



★ 6 Другие марки грузовиков

ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ 2025–2023 **+0,09%**

1,94%

2023

2,30%

2024

2,03%

2025



Газель

Остаётся основной маркой, но доля снижается до 72,29%. Это не смена лидера, а переход от «монокультуры» к более сложному ядру

Volvo

Заметно усиливается: в 2025 доля достигает 16,19% (+7,74 п.п. к 2023). Это означает, что рынок чаще использует альтернативные решения — и делает это системно

Другие марки грузовиков

Остаются небольшой долей (около 2%), но важны как индикатор «края системы»: насколько часто рынок допускает нестандартные решения и насколько он разнообразен за пределами ядра. На этом фоне JAC тоже становится более заметным элементом структуры (рост доли до 1,84%)

Темпы роста количества доставок по маркам, %

Газель



+32,75%
2024-2023

+15,82%
2025-2024

JAC



+553,51%
2024-2023

+125,72%
2025-2024

Volvo



+21,06%
2024-2023

+176,90%
2025-2024

Hyundai



+11,81%
2024-2023

+65,14%
2025-2024

Isuzu



+1%
2024-2023

+89,54%
2025-2024

Другие марки грузовиков



+56,20%
2024-2023

17,32%
2025-2024

Газель

Сохраняет лидерство, но за 2023–2025 теряет 9,97 п.п. доли — парк становится заметно разнообразнее

Volvo

В 2025 становится ключевым усилителем структуры: доля растёт на +7,74 п.п., что отражает системное усиление альтернативного решения

Другие марки грузовиков

Сохраняют небольшую долю около 2% — разнообразие стабилизируется и не уходит в «зоопарк», а рынок структурируется вокруг расширенного ядра

Снижение концентрации повышает требования к управлению



Блок 15. Карта торговых точек (на начало 2026)

Доли точек по городам, %

12,3%
Астана

14,5%
Шымкент

25,8%
Алматы

Доминанты рубрик внутри городов, %

Города упорядочены по убыванию численности населения по официальной статистике БНС

Алматы

44,5%

50,5%

Астана

44,4%

52%

Шымкент

36,3%

57,6%

Актобе

35,8%

58,6%

Караганда

39,1%

53,1%

Тараз

37,9%

56,2%

Атырау

40,5%

50,7%

Павлодар

39,7%

57%

Уральск

35,7%

58,2%

Кызылорда

34,6%

62,9%

Семей

37,6%

57,2%

Ақтау

35,7%

56,3%

Костанай

37,9%

52,7%

Туркестан

37,4%

58,3%

Петропавловск

28,6%

70,6%

Кокшетау

37,9%

50,3%

Жезказган

33,3%

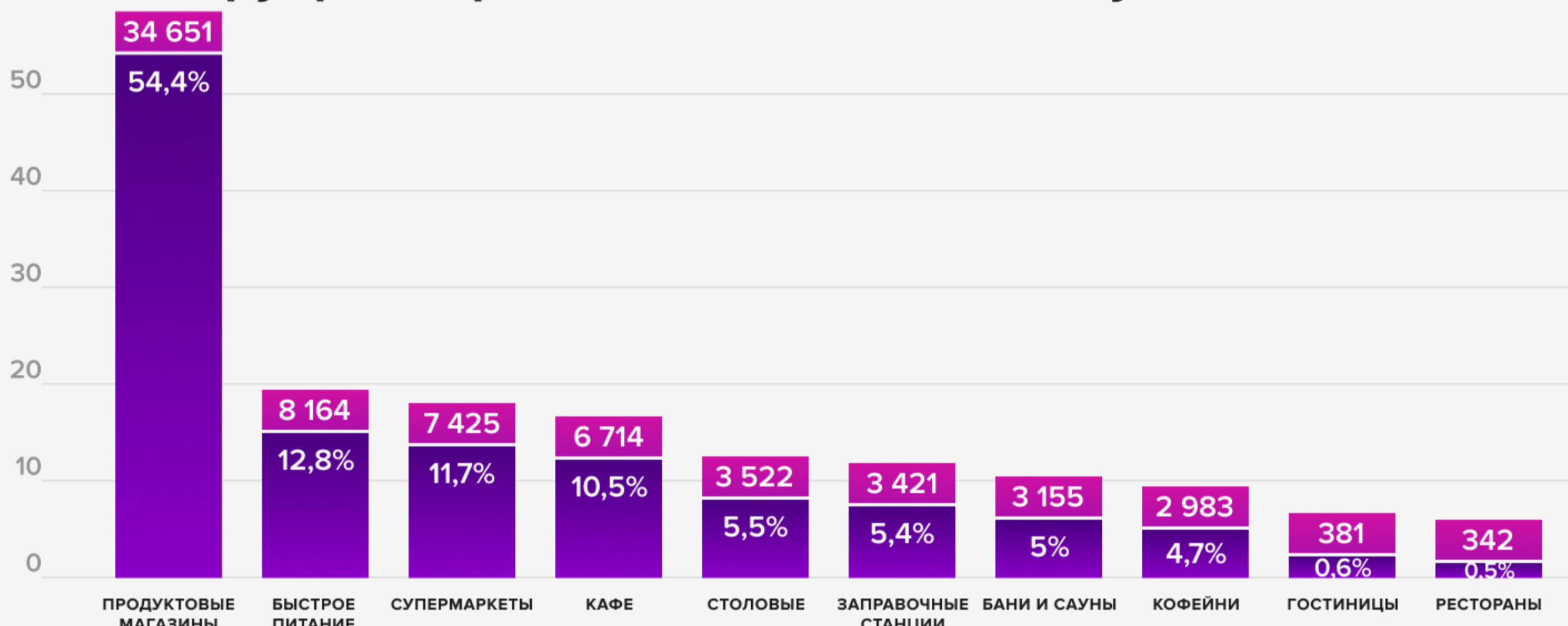
59,8%

 HORECA

 ПРОДУКТОВЫЕ МАГАЗИНЫ

Рейтинг рубрик торговых точек по их кол-ву

■ ДОЛЯ ТОЧЕК ■ КОЛ-ВО ТОЧЕК



Более половины всей выборки (54,4%) — продуктовый сегмент

Топ-рубрики показывают, что «масса» инфраструктуры — это продуктовая розница и повседневная HoReCa (fast-food, кафе, кофейни, столовые)

Структура точек объясняет micro-drop

Когда в городе много продуктовой розницы и fast-food/кафе, доставка смещается от «реже и крупнее» к «чаще и меньше»

Разные типы точек — разные правила маршрута

Нельзя обслуживать супермаркет и магазин у дома одной и той же моделью маршрута

Содержание

Введение	6
Что произошло с «последней милей» FMCG в Казахстане за 3 года	7
Блок 1. Ключевые игроки и каналы дистрибуции FMCG	8
Каналы и игроки FMCG-дистрибуции	9
Концентрация ключевых дистрибьюторов	10
Параллельно усиливается тенденция вертикальной интеграции	11
Экспертное мнение Нургожаев Арман Аксай Нан	12
Блок 2. Ключевые вызовы и тренды 2023–2025	13
Высокая инфляция и удорожание затрат	14
Обеспечение доступности товаров и сбои цепочек поставок	15
Урбанизация и региональные диспропорции	16
Тренды консолидации и цифровизации	17
Блок 3. НДС 16% и новый Налоговый кодекс: почему это «ломает» экономику последней мили FMCG	18
НДС-2026: влияние на FMCG-дистрибуцию	19
Переходный период: остатки, зачёт НДС и документооборот как часть логистики	20
Урбанизация и региональные диспропорции	21
Как НДС и новый Налоговый кодекс меняют каналы сбыта: традиционная розница и HoReCa	22
Экспертное мнение Лопатин Александр Dala Brand	23

Содержание

Блок 4. Потребительское поведение и ожидания	24
Экономия как образ жизни	25
Оmnиканальность и «умный» покупатель	26
Повышение требований к сервису и удобству	27
Региональные различия в поведении	28
Блок 5. Сравнение с предыдущими периодами (до 2023 года)	29
Рост доли современных каналов	30
Влияние пандемии и скачка онлайн	31
Изменение потребительских паттернов	32
Региональные сдвиги	33
Региональные различия: города vs области	34
Средние и малые города	35
Различия спроса и ассортимента по регионам	36
Логистические сложности в отдалённых регионах	37
Блок 6. Главная динамика 2023–2025	38
Доставок стало значительно больше, но деньги за одну доставку — меньше	39
Экспертное мнение Лопатин Александр Dala Brand	40
Блок 7. Физика спроса	41
Общий вес растёт, но средний вес заказа падает — рынок «дробится»	42
Экспертное мнение Зинкевич Александр Raduga KDR	43

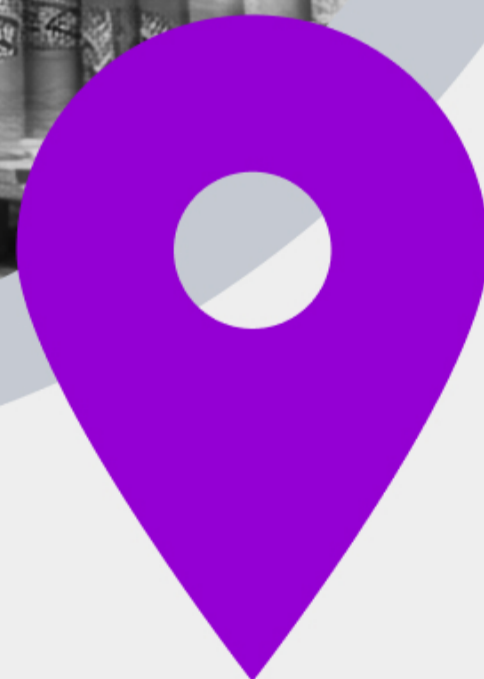
Содержание

Экспертное мнение Лопатин Александр Dala Brand	44
Блок 8. Сезонность	45
2025 не просто вырос — он сделал пики более «производственными»	46
Блок 9. Неделя меняется	47
Воскресенье становится заметным, суббота сжимается	48
Экспертное мнение Туржанов Бектас Miraas	49
Блок 10. Внутримесячная логика	50
Середина и конец месяца остаются зонами давления	51
Блок 11. Праздники	52
Провал — это только середина волны	53
Почему «провал» — это середина волны	54
Блок 12. География	55
Алматы усиливает долю, а районы становятся отдельными рынками	56
Почему районы — это отдельные рынки	57
Районная экономика: сигнал управляемости	58
Блок 13. Транспорт	59
Рынок выбирает манёвренность, а не просто тоннаж	60
Почему растёт доля наёмных	61
Сигнал управляемости: парк должен «соответствовать стопу»	62
Экспертное мнение Киянбеков Бауржан Prima Group	63

Содержание

Блок 14. Марки транспорта (2023–2025)	64
Лидер сохраняется, но парк быстро диверсифицируется	65
Почему структура меняется именно в 2025	66
Блок 15. Карта торговых точек (на начало 2026)	67
Инфраструктура, которая объясняет micro-drop	68
Доминанты рубрик внутри городов, %	69
От структуры точек к правилам маршрутизации	70
Как превратить карту точек в маршрутные правила (3 профиля и настройки планирования)	71
Заключение: главные тренды 2023–2025 и прогноз	72
5 ключевых трендов Казахстана по данным Relog	73
Прогноз на 2026	74
Что будет дальше (если траектория сохранится)	75
Глоссарий	76

Введение



Что произошло с «последней милей» FMCG в Казахстане за 3 года

Если описать 2023–2025 одним предложением, то оно будет таким: **Рынок B2B-доставки FMCG резко вырос в объёме операций, но начал «дробиться» по заказам: доставок стало заметно больше, а средний заказ — легче и дешевле.**

Это принципиально меняет экономику последней мили. Потому что в B2B-дистрибуции FMCG «ценой» является не только килограмм и не только выручка в накладной. Цена — **это остановки, подъезды, разгрузки, очереди у торговых точек, окна приёмки, километры и часы водителя.**

Рынок B2B FMCG растёт в операциях, но «дробится» по заказам: доставок — больше, а средний заказ — легче и дешевле








Цена – это

- Остановки
- Подъезды
- Разгрузки
- Очереди у торговых точек
- Окна приемки
- Километры и часы водителя

Данные Relog за 2023–2025 показывают сдвиг в сторону модели, где:

- **рост обеспечивается количеством доставок**, а не пропорциональным ростом «денег и веса»;
- **парк заметно уходит в более лёгкий тоннаж**;
- **нагрузка по времени на водителей в крупных городах растёт**;
- **география** (внутри городов и между городами) становится ключевым фактором планирования;
- праздники перестают быть «просто выходными» — **это операционные волны**, которые надо уметь ловить заранее.

Данные Relog за 2023 – 2025 показывают сдвиг модели, где:

-  Рост обеспечивается кол-вом доставок
-  Парк заметно уходит в более лёгкий тоннаж
-  В крупных городах растёт нагрузка на время водителей
-  География
-  Праздники ≠ выходные, а операционные волны

Блок 1. Ключевые игроки и каналы дистрибуции FMCG



Каналы и игроки FMCG-дистрибуции

К 2025 году рынок FMCG-дистрибуции Казахстана окончательно перешёл из стадии фрагментированной модели к структурированной мультиканальной системе. Рост производства продовольствия усилил нагрузку на логистику: по данным INFOLine, за 2017–2025 гг. выпуск продуктов питания вырос более чем в 1,5 раза, напитков — более чем в 2 раза. Если в 2017 году совокупный объём производства составлял около 1,8 трлн тенге, то к 2025 году он превысил 5 трлн тенге. Такой прирост объективно требует более плотного покрытия торговых точек и усиления роли профессиональных операторов последней мили.

Структура каналов сбыта остаётся диверсифицированной

По базе «100 крупнейших дистрибьюторов продовольственных товаров Казахстана. 2026 год» около 29% компаний активно работают с торговыми сетями (modern trade), 26% — с традиционной розницей, 27% — с мелким оптом, 12% — с HoReCa и 6% — с B2B-корпоративным сегментом.

При этом более 70% компаний совмещают несколько каналов, что подтверждает: рынок не разделён по жёсткому принципу, а строится на гибкой модели охвата. Несмотря на рост доли современных сетей, традиционная розница продолжает играть ключевую роль, особенно вне мегаполисов.

Около 45% розничных продаж FMCG всё ещё приходится на магазины у дома, павильоны и рынки. Именно здесь дистрибуция остаётся наиболее трудоёмкой: частые довозы, небольшие партии, высокая плотность визитов и низкая маржинальность.

На этом фоне укрепляются крупные национальные операторы. Например, «Мегаполис-Казахстан» исторически остаётся одним из самых масштабных игроков с широкой филиальной сетью по всей стране и десятками тысяч обслуживаемых торговых точек. Однако рынок уже давно не ограничивается 2–3 компаниями.



Канала сбыта дистрибьюторов Казахстана, кол-во компаний

- > **Треть** дистрибьюторов продовольственных товаров занимается производством продуктов питания и напитков
- > **Более 70% компаний** работают с мелким оптом и **более 65% компаний** — с традиционными магазинами;
- > **Более 40%** дистрибьюторов в базе не ограничиваются работой

Источник: INFOLine

Концентрация ключевых дистрибьюторов

Сильные позиции удерживает **Prima Distribution (Prima Group)**, работающая по всей территории Казахстана и активно взаимодействующая как с международными брендами, так и с локальными производителями. Компания выстраивает модель, ориентированную одновременно на modern trade, традиционную розницу и HoReCa, что отражает общий тренд рынка — отказ от узкоканальной специализации.

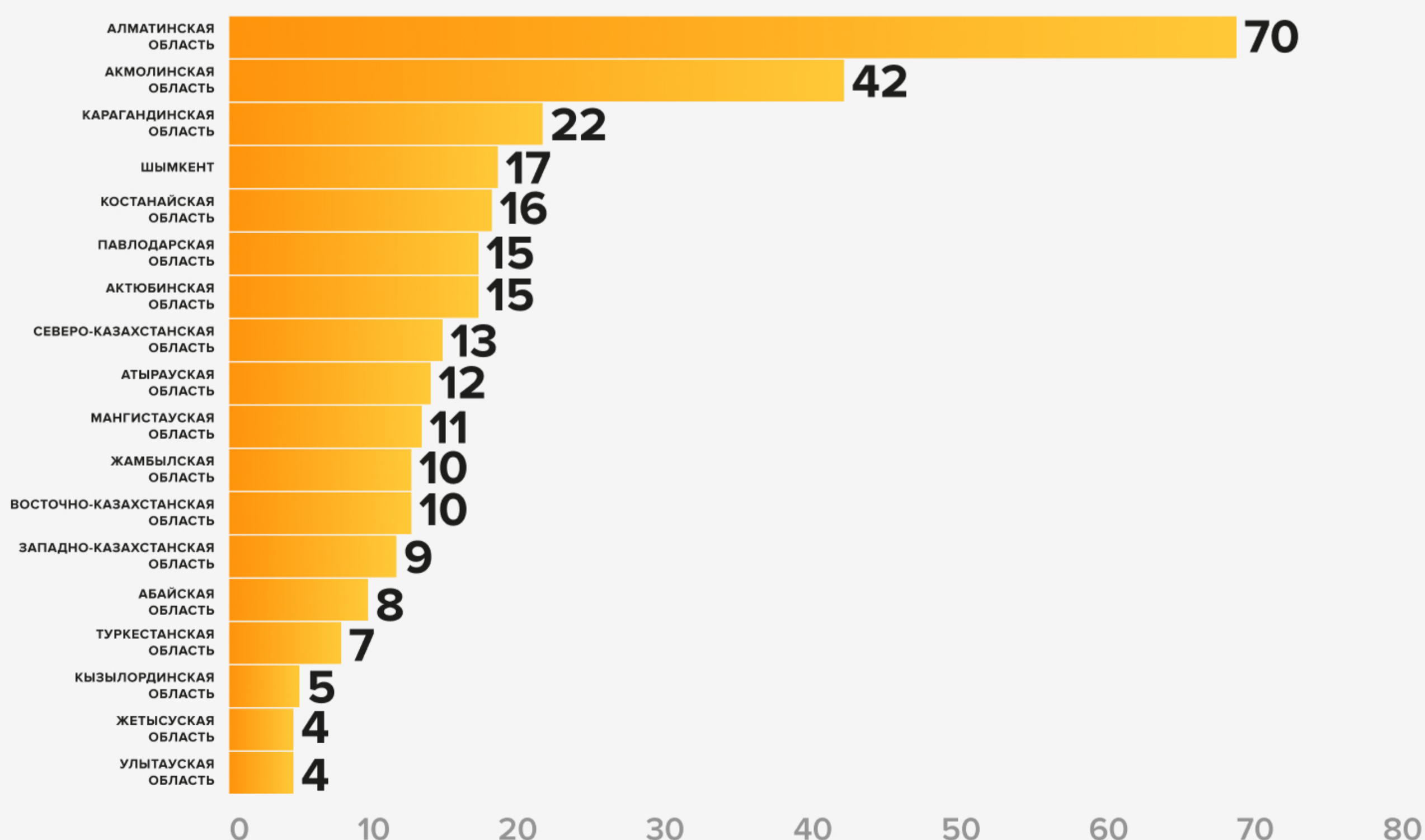
В региональном разрезе заметную роль играет **«Коктем»**, который усиливает позиции в продовольственной дистрибуции и традиционной торговле. Такие компании формируют устойчивость региональных цепочек поставок, особенно в областях с менее выраженной концентрацией сетевой торговли.

Региональная структура рынка подтверждает высокую концентрацию игроков в крупных агломерациях.

Из топ-100 дистрибьюторов 70 компаний зарегистрированы в Алматы, 42 — в Астане. Далее следуют Карагандинская область (22), Шымкент (17), Костанайская и Павлодарская области (16–15). Это отражает не только экономическую активность, но и урбанизацию: к 2025 году более 63% населения страны проживает в городах.

Фактически рынок делится на два слоя. Первый — мегаполисы с высокой долей modern trade, централизованными распределительными центрами и жёсткими требованиями к SLA. Второй — регионы, где традиционная розница и мелкий опт остаются системообразующими каналами, а суб-дистрибуция играет важную роль.

Региональная представленность дистрибьюторов, кол-во компаний



Источник: [INFOLine](#)

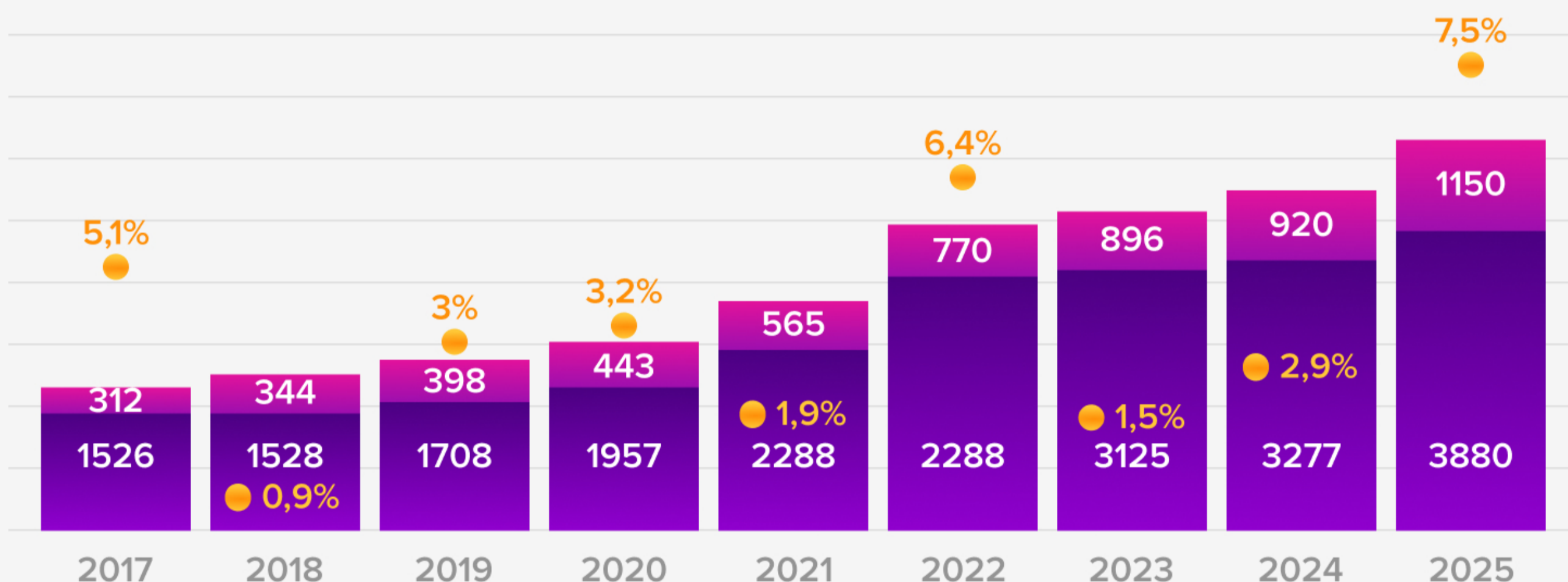
Параллельно усиливается тенденция вертикальной интеграции

Всё больше производителей развивают собственные дистрибуционные структуры. Так, **Galanz Botlers** строит прямую модель поставок в торговые точки, снижая зависимость от сторонних посредников.

EFC комбинирует собственные филиалы с партнёрской сетью. **RG Brands** — один из крупнейших производителей напитков и продуктов питания в стране — имеет развитую систему прямой дистрибуции, позволяющую контролировать полку и оперативно управлять промо-активностью.

Динамика производства пищевой отрасли Казахстан, млрд тенге

■ ПРОИЗВОДСТВО НАПИТКОВ, МЛРД ТГ ■ ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ, МЛРД ТГ
● ДИНАМИКА ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ (СОПОСТОВИМЫЕ ЦЕНЫ), %



📍 На товары из РФ приходится **50%** импорта продовольствия в Казахстан

За 5 лет производство выросло:

В >1,5 РАЗА

продуктов питания

В >2 РАЗА

напитков

- > Мясо и субпродукты **в 1,5 раза до 441 тыс. т**
- > Масло растительное **на 56% до 757 тыс. т**
- > Сыр и творог **на 34% до 48,3 тыс. т**
- > Сахар **на 63% до 240 тыс. т**

Источник: **INFOLine**

Параллельно усиливается тенденция вертикальной интеграции

Производитель + собственная дистрибуция

(напитки, бакалея, снеки)

▼ Издержки

▲ Прозрачность

Смещение конкуренции

Конкуренция перемещается из «кто быстрее доведёт» в «кто эффективнее управляет»

Модель «производитель + собственная дистрибуция» становится всё более распространённой, особенно в категориях с высокой оборачиваемостью (напитки, бакалея, снеки). Это снижает транзакционные издержки и повышает прозрачность управления запасами.

В целом можно выделить несколько ключевых структурных изменений рынка:

1. Усиление роли крупных системных игроков.
2. Сохранение значимости традиционной розницы при постепенном росте modern trade.
3. Концентрация дистрибьюторов в Алматы и Астане.
4. Рост вертикальной интеграции производителей.
5. Повышение требований к управляемости логистики.

Таким образом, к 2026 году FMCG-дистрибуция Казахстана характеризуется высокой плотностью каналов, мультиформатной моделью работы и постепенным укрупнением операторов. Конкуренция перемещается из плоскости «кто быстрее доведёт» в плоскость «кто эффективнее управляет покрытием, документооборотом и последней милей».

Последняя миля перестаёт быть исключительно логистической задачей — она становится элементом стратегического контроля над рынком. Именно здесь формируется реальное конкурентное преимущество игроков.

Последняя миля = стратегическое преимущество



“

Нургожаев Арман

Заместитель генерального директора по коммерческим вопросам ТОО ХБК АКСАЙ



Роль традиционной розницы в структуре FMCG-продаж



Рост вертикальной интеграции производителей



Новые факторы конкурентоспособности дистрибьюторов

Рынок FMCG-дистрибуции в Казахстане сегодня уже нельзя рассматривать как систему, разделённую на жёсткие и изолированные каналы. На практике всё больше компаний работают сразу в нескольких направлениях, совмещая modern trade, традиционную розницу, мелкий опт и другие форматы. Такой подход отражает реальную структуру спроса и подтверждает, что отказ от узкой специализации становится одним из ключевых рыночных трендов. По сути, выигрывает тот игрок, который способен одновременно обеспечивать ценовую эффективность в регионах и высокий уровень сервиса в крупных городах.

При этом, несмотря на усиление современных торговых сетей, традиционная розница и рынки по-прежнему сохраняют значимую роль в структуре FMCG-продаж. Особенно это заметно за пределами крупнейших агломераций, где именно такие каналы остаются основой повседневного потребления. Для дистрибьютора это означает необходимость выстраивать гибкую модель покрытия, способную работать как с крупными сетями, так и с небольшими торговыми точками с иными требованиями к частоте поставок, ассортименту и сервису. Это согласуется с выводами блока о сохраняющейся значимости мультиканальной модели рынка.

Отдельно стоит отметить рост вертикальной интеграции. В последние годы крупные FMCG-компании всё активнее формируют собственные дистрибьюторские структуры, чтобы лучше контролировать представленность на полке, уровень запасов, скорость реакции на спрос и качество сервиса. Этот тренд, вероятно, будет усиливаться и дальше, особенно в высокооборотных категориях.

В целом к 2025–2026 годам рынок FMCG-дистрибуции Казахстана действительно трансформировался в более профессиональную, структурированную и мультиформатную систему. На фоне роста производства, расширения ассортимента и увеличения частоты поставок конкуренция всё меньше сводится только к скорости доставки. Ключевое значение приобретают управляемость покрытия, прозрачность документооборота, качество данных и эффективность последней мили. Именно эти факторы в ближайшие годы будут определять устойчивость и конкурентное преимущество дистрибьюторов на рынке.

Блок 2. Ключевые вызовы и тренды 2023–2025



Высокая инфляция и удорожание затрат

В последние годы дистрибуция FMCG столкнулась с целым рядом вызовов макро и микроуровня, которые определяют стратегию игроков рынка. Ключевые из них – инфляционное давление, проблемы с доступностью товаров (логистика и снабжение), а также урбанизационные сдвиги и изменения структуры спроса.

Высокая инфляция и удорожание затрат

Казахстан и глобально

+17% расходов

В 2025 году покупатели платят больше за тот же объём

Рынок становится более чувствительным к цене

- > Дешёвые бренды
- > Скидки
- > Рост СТМ

Период 2022–2023 годов ознаменовался всплеском инфляции – и в Казахстане, и глобально – что существенно повлияло на FMCG-рынок. Себестоимость логистики выросла (в том числе из-за подорожания топлива и автомобилей), цены на товары повседневного спроса для конечного покупателя поднялись двузначными темпами.

Аналитики отмечают, что в Казахстане рост продаж FMCG в 2023–начале 2024 происходил во многом за счёт удорожания, а не увеличения физического объёма потребления. Реальный спрос отставал от денежных показателей: покупатели не стали покупать намного больше единиц товара – они просто платили больше за тот же объём из-за инфляции. В результате среднестатистическому казахстанцу в 2025 году приходится тратить примерно на 17% больше денег, чтобы купить тот же набор продуктов, что и двумя годами ранее. Это прямо отражается на поведении потребителей – о нём подробнее в следующем разделе – люди стали тщательнее планировать расходы, переходить на дешёвые бренды, искать скидки.

Для дистрибьюторов инфляция означает сжатие маржинальности: розница давит на поставщиков, чтобы те сдерживали рост цен. Одновременно выросли издержки на содержание автопарка, складов, персонала. Многие компании вынужденно оптимизировали логистические процессы, укрупняли отправки, пересматривали маршруты, чтобы минимизировать издержки.

Показательно, что давление на маржу стимулировало рост доли собственных торговых марок (СТМ) у ритейлеров – те предлагают покупателям более дешёвые альтернативы брендованным товарам. Хотя в РК доля СТМ пока около 1% (для сравнения: >22% в среднем глобально), локальные сети видят в этом резерв сэкономить покупателю деньги и параллельно получить больший контроль над ценой. Производителям FMCG и их дистрибьюторам приходится учитывать эту тенденцию, адаптируясь к более чувствительному к цене рынку.

Обеспечение доступности товаров и сбоев цепочек поставок



Риски out-of-stock не исчезли

Особенно вопрос доступности **встал на последней миле**: важно не просто ввезти товар, а довести до каждой точки продаж вовремя



Мониторинг out-of-stock и быстрый ресток

Ключевая метрика эффективности дистрибуции

Диверсификация каналов снабжения

- > Несколько поставщиков
- > Расширение портфелей брендов

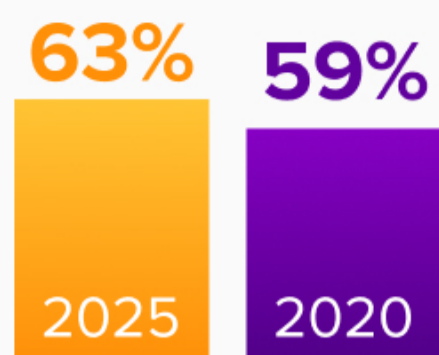
Другим вызовом стало поддержание бесперебойной доступности широкой номенклатуры товаров на полке. В 2023 году глобальные и региональные логистические проблемы (последствия пандемии, санкционные перестройки маршрутов, дефицит контейнеров и т.п.) ещё отзывались периодическими сбоями поставок импортных товаров.

Казахстан, будучи крупным импортоориентированным рынком FMCG, ощутил это через эпизодические дефициты отдельных категорий. Например, в 2022 году отмечалась проблема с сахаром в Центральной Азии из-за экспортных ограничений – подобные перебои заставили дистрибьюторов искать альтернативные источники **и увеличивать страховые запасы**. К 2023–2024 ситуация несколько стабилизировалась, **но риски out-of-stock** никуда не исчезли. Особенно остро вопрос доступности **встал на последней миле**: важно не просто ввезти товар в страну, но и довести его до каждой точки продаж вовремя. Здесь на помощь пришли технологии отслеживания запасов и продаж в режиме реального времени.

Как упоминалось ранее, мониторинг out-of-stock и быстрый **ресток** (пополнение) стал ключевой метрикой эффективности дистрибуции. Дистрибьюторы совместно с сетями внедряют системы автоматического формирования заказов на основе данных о продажах (Auto Replenishment). Кроме того, **диверсификация каналов снабжения** стала трендом: ритейлеры стараются иметь нескольких поставщиков на каждую важную категорию, чтобы не зависеть от единственного дистрибутора, а оптовые компании – расширять портфели брендов, заполняя возможные пробелы в ассортименте.

Вызовом остаётся **и контрафакт/серый импорт** в традиционной рознице: в небольших точках могут появляться товары, ввезенные в обход официальных каналов (особенно алкоголь, табак, БАДы). Борьба с этим явлением требует совместных усилий государства и бизнеса – внедряются системы прослеживаемости (например, цифровая маркировка акцизных товаров, интеграция с приложениями типа Wiron для проверки подлинности). Таким образом, **поддержание доступности товаров** и качества дистрибуции – постоянный фокус рынка.

Урбанизация и региональные диспропорции



Населения проживает в городах

Спрос концентрируется в агломерациях

- ▲ Алматы · Астана · Шымкент
- ▼ Сёла и малые города

Рост нагрузки на последнюю милю

- Пробки
- Ночные окна
- Частый ресток

Урбанизация меняет структуру спроса

- > городской потребитель чаще ищет удобства, готов платить за сервис
- > в сёлах покупатели более традиционны и ценочувствительны

Социально-демографический контекст тоже влияет на дистрибуцию: Казахстан стремительно урбанизируется. По официальным данным, на начало 2025 года уже **63% населения проживает в городах** (для сравнения: 59% было в 2020-м). Города растут опережающими темпами и притягивают молодое население. Это означает, что **спрос концентрируется в крупных агломерациях**, таких как Алматы, Астана, Шымкент, а в отдалённых сёлах и малых городках он стагнирует или даже падает.

Для дистрибьюторов данная тенденция двойка. С одной стороны, проще покрывать концентрированный спрос: крупные города позволяют строить эффективную логистику с центральными распределительными центрами и ежедневной доставкой по отлаженным маршрутам. Не случайно именно в мегаполисах бурно растёт современная розница и появляются новые форматы торговли (dark stores, экспресс-доставка). С другой стороны, **сокращение сельского населения** приводит к тому, что ряд удалённых районов становятся экономически менее привлекательными для дистрибуции.

По данным статистики, в 2024–2025 гг. численность сельских жителей снизилась в 15 из 20 регионов РК – люди переезжают в областные центры или столицы. Обеспечивать ежедневный развоз по сёлам, откуда уезжают жители, становится затратнее (меньше объёмы, больше плечо доставки).

Поэтому дистрибьюторы оптимизируют региональные схемы: **могут укрупнять зоны доставки**, работать через местных дилеров или переходить на более редкий график подвоза товаров в малонаселенные пункты. Одновременно **растёт нагрузка на городскую логистику**. Урбанизация обостряет проблему «последней мили» в черте города – транспортные пробки, строгое расписание завоза в супермаркеты (часто разрешено доставлять товары лишь ночью или ранним утром), требование мелкорозничных форматов к быстрому пополнению полок. В ответ компании вкладываются в городские распределительные центры, более компактный транспорт (малотоннажные машины, способные маневрировать по узким улицам) и даже альтернативные решения доставки (курьеры на мопедах/велосипедах для Q-commerce). Кроме того, **урбанизация меняет структуру спроса**: городской потребитель чаще ищет удобства, готов платить за сервис (например, доставку на дом), тогда как в сёлах покупатели более традиционны и ценочувствительны.

Эти различия вынуждают дистрибьюторов дифференцировать подход – от ассортимента (в сёлах больше товаров первой необходимости, в мегаполисах рост нишевых, премиальных категорий) до маркетинговых акций (городские промо через приложения и соцсети, сельские – через традиционные каналы и работа «в полях»).

Тренды консолидации и цифровизации



Постепенно происходит укрупнение

Крупные ритейлеры расширяются и отвоёвывают долю у мелких магазинов

75%

Государство открыто декларирует курс на развитие цивилизованной торговли: к 2027 году планируется довести долю современных форматов до 75% (против 31% в 2022-м)

Необходимость перестраиваться под работу с сетями

- > крупные объёмы
- > централизованные тендеры
- > электронная документация



Цифровизация = конкурентное преимущество

Ещё один важный тренд – **трансформация самого рынка розничной торговли**, на который опирается дистрибуция. Рынок пока далёк от консолидации: в Казахстане присутствует множество торговых сетей и сотни индивидуальных предпринимателей, рынок крайне конкурентен. Однако постепенно происходит укрупнение: крупные ритейлеры (например, сеть Magnit и другие) расширяются и отвоёвывают долю у мелких магазинов. Государство открыто декларирует курс на развитие цивилизованной торговли: к 2027 году планируется довести долю современных форматов до 75% (против 31% в 2022-м).

Для дистрибьюторов это означает необходимость перестраиваться под работу с сетями (крупные объёмы, централизованные тендеры, требования по электронной документации и т. д.) и одновременно не терять присутствие в традиционной рознице, которая всё ещё значима. Положительным фактором стало ослабление административного давления на цены: в 2023 г. правительство постепенно отходит от ручного регулирования цен на социально значимые товары, больше полагаясь на рыночные механизмы (льготное кредитование торговых компаний, формирование стабилизационных фондов). Это снижает риски для дистрибьюторов, позволяя им работать с нормальной рентабельностью, но также **обязывает быть эффективнее**, чтобы не провоцировать рост цен.

Наконец, **всеобщая цифровизация** стала не просто модным словом, а насущной необходимостью для компаний. Те, кто быстрее внедряет IT-решения, сейчас получают конкурентное преимущество. Не случайно Казахстан инвестирует в развитие электронного правительства и инфраструктуры передачи данных (например, интернет сейчас составляет 37% всех услуг связи, что говорит о глубоком проникновении цифровых каналов).

В логистике это выражается в поддержке стартапов, разрабатывающих платформы для грузоперевозок, в создании совместных IT-стандартов. К примеру, запущена национальная система отслеживания грузов «Астана-1» на таможне, развивается платформа маркировки товаров «Naqty Onimdar», которые облегчают жизнь дистрибьюторам, делая цепочки поставок более **прозрачными и управляемыми**.

Блок 3. НДС 16% и новый Налоговый кодекс: почему это «ломает» экономику последней мили FMCG



НДС-2026: влияние на FMCG-дистрибуцию

С 1 января 2026 года в Казахстане действуют новые правила по НДС в рамках нового Налогового кодекса: **базовая ставка НДС — 16%**, плюс введены пониженные ставки (в т.ч. **5% с 2026 года и 10% с 2027 года** для ряда медкатегорий, **10%** для отдельных категорий печатных изданий).

Для FMCG-дистрибуции это не «просто +4 п.п. к налогу». На последней миле НДС работает как **ускоритель** существующих трендов 2023–2025: micro-drop (чаще и меньшими партиями), рост stop-time, усложнение закрытия документов, давление на маржу и рост требований к прозрачности цепочки поставок.

Параллельно меняется «контур» участников рынка из-за обновления правил регистрации по НДС: постанова на учёт с 2026 года идёт в трёх формах (добровольная / обязательная / условная), **а обязательная регистрация наступает при годовом обороте свыше 10 000 МРП (≈ 43,25 млн).**

Ключевой структурный момент для B2B-каналов: с 2026 года налогоплательщики на специальных налоговых режимах **не могут быть плательщиками НДС** — чтобы сохранить статус плательщика, нужно перейти на общеустановленный режим. Это влияет на традиционную розницу и HoReCa, где значимая доля контрагентов исторически работала «на упрощёнке»: меняются требования к документам, условия оплаты и даже логика выбора поставщика.



Переходный период: остатки, зачёт НДС и документооборот как часть логистики

В переходе на новые ставки важны две практики, которые непосредственно отражаются на последней миле (и на кассовых разрывах дистрибьютора).



12% НДС

куплено до 2026 года
(без «спеучёта»)

Остатки товаров, купленных до 2026 года

По разъяснениям КГД: **остатки, приобретённые до 2026 года по ставке 12%, не требуют отдельного «спеучёта»**, но их реализация после 1 января 2026 года облагается по ставкам, действующим с 2026 года **(в т.ч. 16% / 10% / 5%)**.

Для FMCG это означает: пересчёт прайсов и промо-механик на стыке периодов неизбежен, а любая «серая» зона (возвраты, расхождения по накладным, несвоевременные ЭСФ) становится дороже в рисках.



16%, 10%, 5% НДС

Реализация после
2026 года

Зачёт НДС и «дата фактического получения»

С 2026 года правила зачёта унифицированы: по товарам/работам/услугам НДС относят в зачёт **по дате фактического получения**, а также уточнены правила для импорта и отдельных случаев.

Логистический вывод: **доставка = финансовое событие**. Если последний километр выполнен, но документы закрыты с задержкой (или с ошибками), компания теряет скорость оборота денег и повышает налоговые риски.

**Доставка =
финансовое событие**



Как НДС и новый Налоговый кодекс меняют каналы сбыта: традиционная розница и HoReCa

Традиционная розница (магазины у дома, павильоны, мини-маркеты)

Больше контрагентов попадает в зону обязательной регистрации

и часть игроков меняет режим/структуру работы, чтобы соответствовать новым правилам (или не превышать порог)



Растёт ценность поставщиков

которые обеспечивают **идеальный документ-контур**: корректные ЭСФ, быстрые закрывающие, прозрачные возвраты



Усиливается конфликт «micro-drop vs стоимость визита»

частые довозы повышают сервис, но при росте налоговой и операционной нагрузки дистрибьюторы будут жёстче управлять **минимальными партиями, частотой визитов и SLA**



HoReCa

HoReCa пересматривает условия поставок

на фоне повышения налоговой нагрузки и давления на себестоимость HoReCa чаще пересматривает условия отсрочки, штрафы за несоблюдение окон и полноту комплектации



Поставщик выигрывает сервисом, а не ценой

поставщик выигрывает не только ценой, но и способностью делать точную комплектацию + быстрый документооборот, иначе у клиента возникают каскадные проблемы учёта (особенно у сетей)





Лопатин Александр
Генеральный директор

Рынок Казахстана сейчас проходит через серьёзную структурную перестройку. Принятые изменения затрагивают не только взаимоотношения между дистрибьюторами и клиентами, но и всю цепочку партнёров, участвующих в логистике — перевозчиков, подрядчиков, арендодателей и других участников операционной инфраструктуры.



1

Налоговые риски и прозрачность цепочки

Одним из ключевых рисков становится возможность корректного зачёта НДС и прозрачности всей цепочки контрагентов. Для бизнеса крайне важно понимать, каким образом выстроена налоговая модель партнёров и можно ли без рисков принимать НДС к зачёту. В противном случае компания может столкнуться с дополнительными налоговыми обязательствами и финансовыми потерями.



2

Неопределённость на рынке перевозчиков

По состоянию на март 2026 года значительная часть рынка перевозок всё ещё находится в стадии неопределённости. Многие перевозчики пока не приняли окончательного решения о смене налогового режима и продолжают наблюдать за развитием ситуации. В то же время крупные грузовладельцы уже начали активно пересматривать пул подрядчиков: проводится «очистка» списка перевозчиков и внедряются дополнительные инструменты контроля налогового статуса партнёров.



3

Рост тарифов и пересмотр логистических моделей

Параллельно рынок ожидает дальнейшего роста тарифов. На фоне этих ожиданий всё больше компаний начинают рассматривать альтернативные модели логистики, включая запуск собственной доставки с использованием собственного автопарка. Ещё в 2025 году для многих дистрибьюторов было экономически выгоднее привлекать сторонних перевозчиков, чем инвестировать в собственный транспорт. Однако изменение налоговой нагрузки и рост тарифов могут постепенно изменить эту экономику.



4

Стратегии адаптации к турбулентности рынка

Исходя из текущей ситуации, компаниям необходимо готовиться к периоду повышенной турбулентности на рынке. Важно заранее просчитывать несколько сценариев развития событий и иметь в распоряжении как минимум 3-4 рабочих модели реагирования, которые позволят сохранить устойчивость бизнеса и его прибыльность. При этом часть решений может оказаться для рынка непривычной. В отдельных случаях речь может идти даже о логистической кооперации между компаниями, которые традиционно считаются конкурентами на полке, но могут находить точки синергии в транспортной и операционной инфраструктуре.

Блок 4. Потребительское поведение и ожидания



Оmnиканальность и «умный» покупатель

За 2023–2025 годы казахстанские потребители заметно изменили свои привычки, во многом под влиянием экономических факторов и цифровой трансформации торговли. Эти сдвиги в поведении покупателей непосредственно влияют на политику дистрибуции и маркетинга FMCG-компаний.

>54% покупателей

покупают офлайн и онлайн

Покупатель стал более информированным

- > изучает отзывы
- > сравнивает цены и характеристики
- > выбирает бренды по ценностям

Рост e-grocery

Доля <1% FMCG, но темпы роста высокие

Барьеры e-grocery

- > качество и свежесть
- > невозможность «пощупать»
- > стоимость и скорость доставки

Важна консистентность ассортимента и сервиса

во всех каналах продаж

Современный казахстанский потребитель всё более **омниканальный**. По оценкам, более 54% жителей регулярно совершают покупки как офлайн в магазинах, так и онлайн через сайты и приложения. Этот показатель вырос на 12 п.п. за последние 5 лет (в 2020 году омниканальными были 42% покупателей). Покупатели свободно выбирают оптимальный для себя канал в зависимости от ситуации: крупные запасы продуктов могут купить в гипермаркете «одним махом» (one-stop shop), а мелкие бытовые покупки заказать курьером через маркетплейс.

Для дистрибьюторов это означает необходимость присутствовать во всех каналах – обеспечивать как полки физических магазинов, так и витрины онлайн-площадок. Покупатель стал более **информированным**: среднестатистический казахстанец тратит в интернете \$480 в год, и перед покупкой он изучает отзывы, сравнивает цены и характеристики товаров, выбирает бренды, близкие его ценностям.

Важным этапом стала популяризация **e-grocery** – покупки продуктов онлайн. Хотя доля онлайн-продаж продуктов питания остаётся мала (<1% от FMCG-оборот), темпы роста впечатляют, и в крупных городах появляются регулярные пользователи сервисов доставки еды и продуктов. Сдерживают быстрый рост e-grocery некоторые **барьеры**: опасения за качество и свежесть товаров, невозможность «пощупать» и выбрать самому, дополнительные расходы на доставку и желание получить товар немедленно. Тем не менее, рынку прогнозируют дальнейший рост по мере того, как ритейлеры решают эти проблемы (улучшают сервис возврата некачественных продуктов, сокращают время доставки, развивают самовывоз и т.д.).

Для брендов омниканальное поведение покупателей диктует необходимость единой стратегии взаимодействия: интеграция офлайн и онлайн-коммуникаций, использование данных лояльности для персональных предложений, стимулирование переходов между каналами (QR-коды, digital-купон на витрине, push-уведомления о скидках). Покупатель ожидает, что найдет любимый бренд **везде** – на полке супермаркета, в приложении для заказа, на витрине даркстора – и если его там нет, может выбрать конкурента.

Таким образом, сейчас важна консистентность **ассортимента и сервиса** во всех каналах продаж.

Экономия как образ жизни

 **69%**

покупателей предпринимали активные шаги для сокращения трат (исследования NielsenIQ 2022 год)

 **51%**

казахстанцев ходят в магазин с заранее составленным списком

 **64%**

знают цену на наиболее часто покупаемые товары

>78%

потребителей ориентируются на скидки и промо

 **59%**

покупателей принимают решение о покупке при наличии привлекательного промо

 **70%**

потребителей перешли в дискаунтеры и эконом-сегмент

 **88%**

назвали цену главным критерием выбора товара

Высокая инфляция и снижение реальных доходов сформировали у потребителей установку на экономию. Эксперты говорят об эффекте «покупательской усталости» от непрерывного роста цен. Ещё в 2022 году исследования NielsenIQ фиксировали, что **69% покупателей** предпринимали активные шаги для сокращения трат. В 2023–2024 эта доля могла ещё увеличиться. Покупатели стали **более планировать**: по данным опросов, **51% казахстанцев ходят в магазин с заранее составленным списком покупок**, стараясь избегать импульсивных трат. Они тщательно следят за ценами – 64% знают цену на наиболее часто покупаемые товары. **Более 78%** потребителей можно отнести к так называемым promo hunters – охотникам за акциями. То есть абсолютное большинство ориентируется на скидки, промо-предложения, выгодные большие упаковки. **Промоакции и скидки** стали базовым элементом маркетинга: 59% покупателей принимают решение о покупке товара, если видят привлекательное промо.

И хотя отмечается некая усталость от бесконечных акций, потребительский запрос смещается к **персонализированным промо** – люди хотят получать скидки на то, что им действительно нужно, а не общие для всех предложения. В ответ ритейлеры и бренды усиливают программы лояльности, внедряют таргетированные купоны (например, через приложения больших сетей или банки, такие как Kaspi).

Ещё одна стратегия экономии – **смена брендов и мест покупки**. Более половины потребителей (по некоторым данным 70%) перешли на магазины с низкими ценами – дискаунтеры, оптовые рынки, эконом-сегмент – вместо прежних привычных мест. 49% целенаправленно сравнивают цены в нескольких торговых точках, тогда как в кризис 2016 г. так делали лишь 38%.

Также массово происходит даунгрейд брендов: люди переключаются на более дешёвые марки товаров, в том числе на собственные марки сетей. Если раньше потребитель чаще был верен раскрученному бренду, то теперь цена становится решающим фактором в большинстве категорий (88% назвали цену главным критерием выбора товара). Особенно популярна экономия на товарах не первой необходимости, а вот на свежих продуктах и здоровье готовы не экономить: даже при ограниченном бюджете казахстанцы будут платить больше за качественное мясо, фрукты, товары для здоровья и красоты. Это диктует дистрибуторам и производителям необходимость иметь **широкий ценовой ассортимент** – предлагать как премиальные, так и бюджетные линейки, чтобы не терять потребителя.

Также важно обеспечить постоянное наличие промо-предложений: ротация скидок и акций должна быть продуманной, чтобы поддерживать интерес, но не загнать бизнес в убыток. Компании инвестируют в **Big Data-анализ корзин** – выясняют, на чем покупатель экономит, а за что готов доплатить, и выстраивают промо-стратегии соответственно.

Повышение требований к сервису и удобству



Все необходимое за один визит

критерий магазина, который вышел на первое место в 2025 году в Алматы и Астане

Ожидание высокого уровня сервиса

- > быстрое обслуживание
- > чистота
- > удобная навигация в торговом зале

Рост значения доставки и самовывоза

- > онлайн-витрина
- > доставка на дом
- > click & collect

Цифровой контент и информированность

- > обзоры в соцсетях
- > рецепты
- > советы по применению
- > инфлюенсеры
- > digital-маркетинг



Потребитель = соучастник процесса

Наряду с ценовой чувствительностью, городские потребители стали более требовательны **к удобству покупки**. Темп жизни ускоряется, поэтому ценится формат «всё в одном месте»: как отмечают исследования, в 2025 году в Алматы и Астане на первое место вышел критерий магазина, где можно купить **все необходимое за один визит** и где товар гарантированно есть в наличии. Это стимулирует развитие **больших супермаркетов и гипермаркетов** с широким ассортиментом, а также поддерживает формат **торговых центров** с продуктовыми гиперрами.

Покупатели ожидают высокого уровня сервиса: **быстрого обслуживания, чистоты, удобной навигации в торговом зале**. Технологичные новшества вроде касс самообслуживания, бесконтактной оплаты через смартфон, систем электронных ценников начинают восприниматься как плюс. Также выросло значение **доставки и самовывоза**: многие ценят, когда магазин имеет онлайн-витрину и может доставить товары на дом, или по крайней мере предлагает услугу click & collect (закажи онлайн – забери в магазине без очереди). Для традиционной дистрибуции это вызов – нужно интегрироваться в такие сервисы. Многие сети запустили собственную экспресс-доставку, и дистрибьюторы взаимодействуют с ними, чтобы обеспечить складские запасы, вовремя пополнить dark store (склад-магазин для онлайн-заказов).

Цифровой контент и информированность тоже влияют на поведение: перед покупкой FMCG-бренда люди могут посмотреть обзоры в соцсетях, почитать рецепты или советы по применению. Роль инфлюенсеров и блогеров возросла – это новая реклама, которой доверяют определенные сегменты покупателей. Поэтому бренды вкладываются не только в полевую дистрибуцию, **но и в digital-маркетинг**, создают свой контент (рецепты, статьи про ЗОЖ, видео) чтобы завоевать лояльность аудитории.

В ответ на всё это дистрибьюторы расширяют спектр услуг ритейлу: помогают с внедрением loyalty-программ, обмениваются данными продаж для тонкой настройки ассортимента, вместе тестируют инновации (например, пилотные проекты с электронными полками или аналитикой покупательского поведения в магазине с помощью камер). Потребитель фактически становится **соучастником процесса**: его обратная связь через соцсети или колл-центры быстро доходит до поставщиков, которые должны реагировать (поменять неудачную упаковку, улучшить вкус продукта, запустить удобную фасовку и т. д.).

Региональные различия в поведении



Покупки для настроения

Популярны в Казахстане (мелкие спонтанные радости)



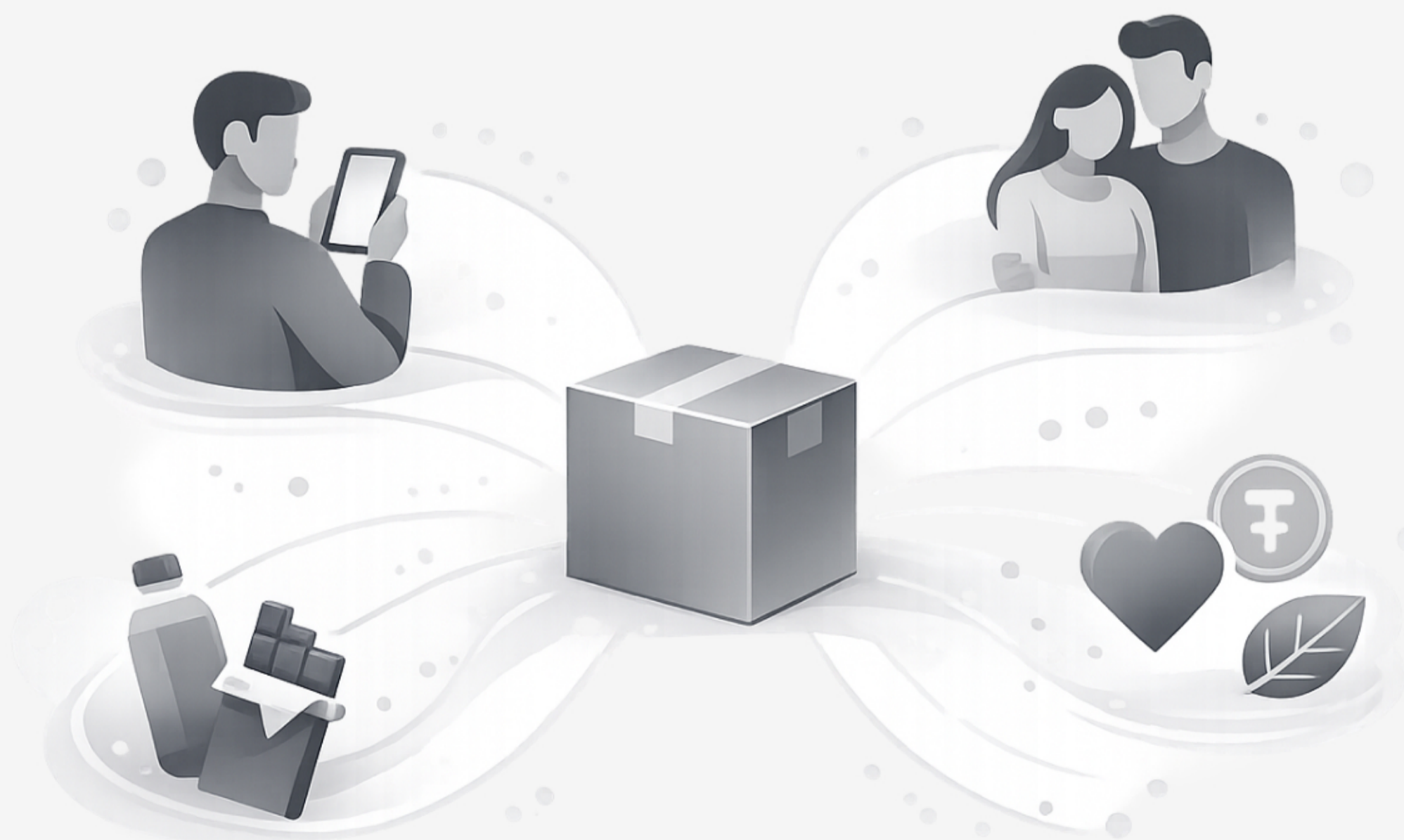
Рациональность + ожидание ценности

Потребитель стал более рациональным, но при этом ожидает либо выгоды, либо ценности

Несмотря на общие тренды, есть некоторые отличия в привычках потребителей разных регионов. Так, отмечается, что в Казахстане популярны **«покупки для настроения»** – многие позволяют себе мелкие спонтанные радости (шоколадка, напиток) чтобы поднять настроение. В более традиционных обществах (например, в Узбекистане) сильнее мотив совместных покупок «для семьи», где ценится то, чем можно поделиться. Также жители крупных городов более активно пользуются онлайн-сервисами и программами лояльности, в то время как население сельских районов консервативнее (предпочитают наличные деньги, покупают знакомые марки, меньше охотно пробуют новинки). Тем не менее, и в аулах молодежь постепенно перенимает общегородские модели – например, заказывает одежду онлайн, смотрит обзоры товаров в TikTok. В ответ FMCG-компании дифференцируют коммуникацию: где-то эффективнее радио и наружная реклама, а где-то – Instagram и блогеры.

Но ключевой остаётся одна истина: **казахстанский потребитель стал более рациональным, но при этом ожидает от брендов и торговых точек либо выгоды (низкой цены), либо ценности (качества, здоровья, эмоции)**. Успешная дистрибуция теперь включает не только довести товар, но и довести до покупателя нужное предложение в нужном месте и по правильной цене.

Потребители по-разному покупают

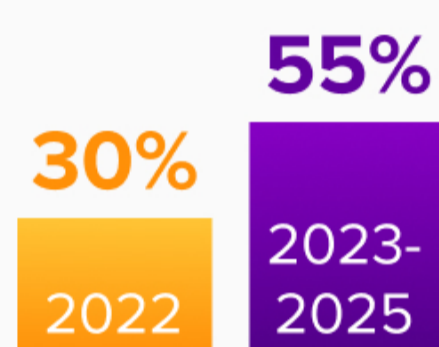


Блок 5. Сравнение с предыдущими периодами (до 2023 года)

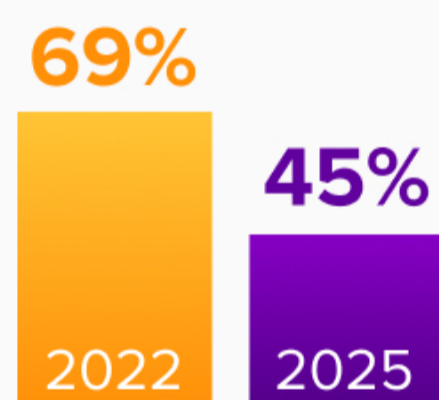


Рост доли современных каналов

Динамика последних лет отчётливо проявляется на фоне предшествующего периода. До 2020–2021 годов рынок развивался поступательно, но без резких структурных изменений, тогда как 2023–2025 годы принесли заметные сдвиги в формате «новая реальность» – отчасти ускоренные пандемией и внешними потрясениями



В середине 2010-х традиционная торговля господствовала, то к 2022 доля современных форматов едва превысила 30%. За период 2023-2025 произошёл рывок до 55% – за счёт экспансии сетей



Традиционная розница не исчезла: её доля сократилась с 69% (2022) до 45% (2025), но в абсолютном выражении продажи там тоже выросли, просто медленнее рынка

Меньше посредников и больше прямого охвата

Если в середине 2010-х традиционная торговля господствовала, то к 2022 году доля современных форматов едва превысила 30%. За период 2023–2025 произошёл рывок до 55% – за счёт экспансии сетей, открытия множества новых супермаркетов и магазинчиков у дома городского типа.

До 2020 года крупные сети были сконцентрированы в нескольких мегаполисах; теперь они проникли практически во все областные центры и даже в некоторые районные города. Для сравнения, соседняя Россия пришла к 70–75% доле modern retail лишь за два десятилетия, Казахстан же наметил цель достичь этого уровня ускоренными темпами к 2027 г. Таким образом, консолидация рынка заметно усилилась после 2023 года. Крупные ритейлеры, такие как Magnum, Small, Asran, во многом задают правила игры дистрибуторам сегодня – тогда как раньше преобладала работа с мелкими ТТ. Вместе с тем традиционная розница не исчезла: её доля сократилась с 69% (2022) до 45% (2025), но в абсолютном выражении продажи там тоже выросли, просто медленнее рынка. Произошло укрупнение и среди самих дистрибьюторских компаний.

До 2020 года сегмент был высоко фрагментирован: множество локальных игроков в регионах, часто работающих с одним-двумя областями. В последние годы заметна тенденция к объединению – или через поглощения, или через партнёрские сети (альянсы дистрибьюторов). Лидеры рынка упрочили позиции: например, «Мегаполис» расширил портфель и географию, Kazmyaso (крупный дистрибьютор продуктов питания) занял нишу охлаждённой продукции в нацмасштабе, Рахат (кондитерская фабрика) усилила собственную дистрибьюторскую сеть по Казахстану вместо зависимости от сторонних оптовиков.

Таким образом, по сравнению с периодом до 2023 г., сегодня меньше мелких посредников и больше прямого охвата конечных точек крупными компаниями.

Влияние пандемии и скачка онлайн



COVID-19 (2020–2021) стала водоразделом

Последствия ощущались и в 2023–2025



Культура онлайн-шопинга закрепились

После снятия карантинных

Рост продаж e-grocery в FMCG

почти 0% (2019)

х2–х3/год (с 2022)

1% (2025)

Ковидные сбои обнажили слабые места логистики

Компании пересмотрели подход

- > увеличили локальные запасы
- > диверсифицировали импорт
- > наладили резервные каналы

Пандемия COVID-19 (2020–2021) стала водоразделом, последствия которого ощущались и в 2023–2025. В доковидные годы онлайн-торговля продвигалась медленно и скептически воспринималась в FMCG-сегменте. Но локдауны заставили и бизнес, и потребителей адаптироваться: появились сервисы доставки продуктов на дом (Glovo, Яндекс.Еда, локальные стартапы), сети запустили интернет-витрины. Хотя после снятия карантинных многие вернулись к офлайн-покупкам, **культура онлайн-шопинга закрепились.**

С 2022 года мы видим устойчивое удвоение-троение объёмов e-grocery ежегодно (пусть и с низкой базы). Для сравнения, **в 2019 г. доля онлайн-продаж FMCG была почти нулевой,** а к 2025 г. приблизилась к 1%. Маркетплейсы, такие как Kaspi и Wildberries, до 2020 г. не играли роли в продуктах питания, а сейчас стали важным каналом сбыта и конкурируют с традиционной розницей. Дистрибьюторы, ранее игнорировавшие онлайн, теперь вынуждены выстраивать отношения с этими платформами.

Кроме того, **ковидные сбои** обнажили слабые места логистики: в 2020–21 были случаи пустых полок из-за разрыва поставок. С тех пор компании пересмотрели подход – **увеличили локальные запасы,** диверсифицировали импорт (например, завозят фрукты не только из Китая, но и из Турции), наладили резервные каналы.


Таким образом, **сравнительно с до-2020,** к 2023–2025 годам цепочки поставок стали более устойчивыми и цифровыми, хотя и более дорогими из-за инфляции.


Пандемия COVID-19 стала водоразделом



Изменение потребительских паттернов

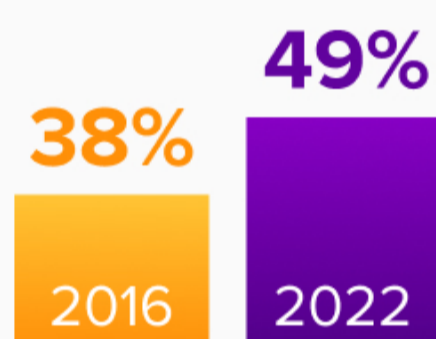
До 2023 года потребительский спрос рос

 за счёт увеличения доходов

 расширения ассортимента

После череды потрясений — смена тренда

покупатели теперь экономят



сравнение цен (NielsenIQ)

 **78%**

покупателей охотятся за скидками

До 2023 года потребительский спрос рос в основном за счёт увеличения доходов и расширения ассортимента. Люди пробовали новые бренды, премиум-сегмент набирал популярность (особенно до кризисов 2015–2016 и 2020). После же череды потрясений мы наблюдаем смену тренда: **покупатели теперь экономят, как не делали давно.**

Согласно NielsenIQ, ещё в 2016 только 38% потребителей активно сравнивали цены в разных магазинах, а в 2022 – уже 49%. Доля тех, кто переключился на более дешёвые бренды и магазины, практически удвоилась. То есть по сравнению с докризисным периодом россияне и казахстанцы стали гораздо чувствительнее к цене. Продажи собственных марок сетей, которые до 2019 г. были совсем нишевыми, теперь уверенно растут (хотя и с небольшого уровня 1% рынка).

Промоханты как явление ранее почти не было – теперь 78% охотятся за скидками. При этом некоторые **качества, привитые пандемией**, остались: стремление к здоровому питанию, интерес к местным продуктам (локализация), повышенные требования к безопасности и гигиене.

Всё это заставило бренды адаптировать ассортимент: больше товаров «экономичных», больше больших упаковок «family pack», но также рост сегмента **эко- и органик-продуктов**, товаров для здоровья. Дистрибуция стала сложнее, потому что ассортиментная матрица расширилась – приходится возить в магазин как дорогой безлактозный творог, так и самый дешёвый, удовлетворяя разным группам клиентов.

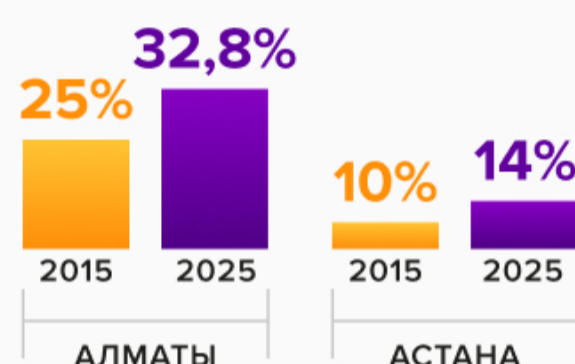
Переход от роста к экономии



Региональные сдвиги



Концентрация на крупных городах усилилась



Розничный товарооборот в РК. Эти два города генерируют почти половину рынка

Пересмотр региональных стратегий дистрибьюторов

- > фокус на городах «миллионниках»
- > в малых городах — дилеры и оптовые базы



Поляризация потребления

Регионы с добывающей промышленностью и мегаполисы тратят больше на FMCG



2023–2025

период ускоренной эволюции FMCG-дистрибуции

Если сравнить географию продаж, то **концентрация на крупных городах усилилась**. Ещё 10 лет назад доля Алматы в розничной торговле страны была около 25%, Астаны 10%. Сейчас (2025) на Алматы приходится уже **32,8% всего розничного товарооборота РК**, на Астану – 14%, и эти два города генерируют почти половину рынка. Добавим Караганду (7,3%) и Шымкент с Туркестанской областью – получим свыше 60% на несколько урбанизированных центров. Это серьёзное отличие от прошлых лет: региональная розница в отдалённых областях стагнирует. Например, Северо-Казахстанская, Абайская области показали даже снижение численности населения, соответственно и торговый оборот там растёт слабо. До 2020 года сельская торговля была важна для многих FMCG-компаний (ярмарки, облпотребсоюзы и т. д.), сейчас она маргинализируется.

Дистрибьюторам приходится пересматривать региональные стратегии:

больше фокусироваться на городах «миллионниках» и экономических центрах, а в маленьких городах работать через дилеров или оптовые базы. Разница между обеспеченными и слабо-развитыми регионами тоже выросла: например, по объёму оптовой торговли на третьем месте теперь нефтяная Атырауская область (14,2% оптового товарооборота страны) – очевидно, там высокие доходы и большая активность в снабжении нефтяного сектора. В рознице же Атырауская область даёт свыше 12% республиканского оборота, опережая более населённые, но бедные области.

Это говорит о **поляризации потребления**: регионы с добывающей промышленностью (Атырау, Мангистау) и мегаполисы тратят больше на FMCG, чем аграрные, депрессивные территории. До 2015 г. такого разрыва не было столь явным. Соответственно, сейчас дистрибьюторы инвестируют в инфраструктуру (склады, представительства) избирательно – там, где видят потенциал роста, и оптимизируют затраты там, где рынок стагнирует.

В целом сравнительный анализ показывает: **период 2023–2025 гг. стал временем ускоренной эволюции FMCG-дистрибуции**.

Многие процессы, которые раньше тянулись бы годами (как цифровизация, укрупнение сетей, рост e-commerce), произошли практически рывком под влиянием внешних стрессоров. Компании, сумевшие быстро адаптироваться – внедрить технологии, перестроить логистику, переориентироваться на новые каналы – упрочили своё положение. Те же, кто работал по-старому, столкнулись с падением эффективности. Это демонстрирует, как нестабильные времена меняют ландшафт рынка быстрее, чем спокойные докризисные годы.

Региональные различия: города vs области

Мегаполисы и крупные города (Алматы, Астана, Шымкент, Караганда и др.)

двигатели роста розничного товарооборота

Крупные города характеризуются

- > высокой концентрацией современных торговых сетей
- > наличием развитой логистической инфраструктуры
- > более высокой плотностью торговых точек

Для дистрибьюторов работа в мегаполисах означает

- > прямые поставки в крупные сети
- > плотный график обслуживания множества мелких точек в жилых массивах
- > оперативность и частота доставки

Ограничения городской среды

- > ограничения на въезд грузового транспорта
- > пробки

Казахстан – страна с существенно разнящимися региональными рынками, что отражается на организации дистрибуции последней мили. **Мегаполисы и крупные города** (Алматы, Астана, Шымкент, Караганда и др.) – это двигатели роста розничного товарооборота. Как уже отмечалось, Алматы даёт почти треть объема розницы страны, Астана – около одной седьмой. Эти города характеризуются высокой концентрацией современных торговых сетей, наличием развитой логистической инфраструктуры (складские комплексы класса А, транспортные хабы) и более высокой плотностью торговых точек на душу населения.

Для дистрибьюторов работа в мегаполисах обычно означает **прямые поставки** в крупные сети (централизовано на РЦ или по магазинам), а также плотный график обслуживания множества мелких точек в жилых массивах. Например, в Алматы и Астане торговые представители крупных дистрибьюторов совершают **десятки визитов в день**, объезжая магазины у дома и кафе. Конкуренция за полку в городах очень высока, поэтому важна **оперативность и частота доставки**: некоторые сети требуют пополнения ассортимента ежедневно, а то и несколько раз в день для разных категорий (фреш, молочка). Городские магазины имеют ограниченные склады, поэтому поставка «точно в срок» – критический фактор.

Кроме того, в городах часто действуют **ограничения на въезд грузового транспорта** (например, днём центр закрыт для фур), что заставляет дистрибьюторов планировать ночные отгрузки или использовать мелкотоннажный транспорт.

Ещё один момент – **пробки**: в часы пик доставка может занимать вдвое больше времени, чем ночью, поэтому логисты строят маршруты с учётом трафика. К 2025 году крупные города Казахстана уже вплотную столкнулись с этими проблемами, поэтому операторы последней мили тестируют креативные решения: от переноса максимально возможного объёма поставок на ночные смены до использования курьеров на мото/велотранспорте для мелких партий товаров экспресс-формата.

Средние и малые города

В областных центрах (300–500 тыс. жителей)

присутствуют торговые сети, но традиционная розница там играет большую роль, чем в мегаполисах

5,4%

доля Восточно-Казахстанской области в рознице (приходится на частные магазины и рынки)

Тенденция последних лет — усиление прямого присутствия

крупные дистрибьюторы открыли филиалы во всех областных центрах (например, Мегаполис — 24 региональных офиса).

Малые города и поселки

обслуживаются районными оптовыми базами

В областных центрах поменьше (300–500 тыс. жителей, типа Усть-Каменогорска, Актобе, и др.) также присутствуют торговые сети, но традиционная розница там играет большую роль, чем в мегаполисах.

Например, в Восточно-Казахстанской области (центр — Усть-Каменогорск) доля региона в рознице 5,4%, из них значительная часть приходится на частные магазинчики и рынки.

В таких городах дистрибьюторам часто приходится работать через **суб-дистрибьюторов**: местные оптовые фирмы, знающие специфику региона, берут продукцию у национальных дистрибьюторов и распространяют по области.

Это объясняется экономикой: вести собственный филиал с полным штатом ради нескольких сотен точек бывает невыгодно, поэтому выгоднее опереться на партнера.

Тем не менее, тенденция последних лет — **прямое присутствие усиливается**. Крупные дистрибьюторы открыли филиалы во всех областных центрах (тот же «Мегаполис» имеет 24 региональных офиса, охватывая фактически каждый регион). Это позволило улучшить контроль над стандартами дистрибуции, снизить зависимость от посредников.

Малые города и поселки зачастую обслуживаются **районными оптовыми базами**: товар привозится фурами на базу, откуда уже мелкие частники развозят его по окрестным сёлам или владельцы сельских магазинов приезжают сами затовариваться.

Такой формат был и ранее, но к 2025 году, ввиду урбанизации, ряд оптовых баз закрылся — просто из-за оттока населения.



Различия спроса и ассортимента по регионам

Южные области (Туркестанская, Жамбылская)

выше потребление мучных изделий, чая, сахара
усиленные поставки этих категорий

Этнический и культурный состав регионов тоже влияет на дистрибуцию. Например, в южных областях (Туркестанская, Жамбылская) с более молодой и традиционной демографией выше потребление мучных изделий, чая, сахара – и дистрибьюторы обеспечивают усиленные поставки этих категорий.

Западные регионы (Атырауская, Мангистауская)

- > высокие доходы
- > популярны импортные и премиальные продукты
- > выше потребление крепкого алкоголя

На западе (Атырауская, Мангистауская обл.) из-за высоких доходов популярны импортные и премиальные продукты, спрос на алкоголь крепче (в нефтяных регионах традиционно выше потребление дорогого алкоголя).

В северных и восточных областях исторически сильны российские бренды (из-за соседства с РФ) – там доля импорта из России выше.

Соответственно, дистрибьюторы, работающие по Северу и Востоку, тесно сотрудничают с российскими производителями, а на Юге – с узбекистанскими и кыргызскими (по некоторым категориям вроде сухофруктов, специй).

Север и Восток

- > исторически сильны российские бренды (из-за соседства с РФ)
- > выше доля импорта из России

Пандемия и последующие события несколько изменили эту картину: из-за логистических сложностей часть импорта заменилась локальным производством либо альтернативными странами (Турция, Китай).

Тем не менее, **региональные предпочтения** остаются: где-то лучше идут острые приправы и лапша быстрого приготовления, а где-то – бекон и майонез, в зависимости от локальных вкусов и уровня дохода.

Региональные предпочтения сохраняются



Логистические сложности в отдалённых регионах

В 2023-2024 гг. отмечался дефицит логистических услуг по стране

спрос на перевозки вырос, а предложения нет

Рост складских площадей

> **70 тыс. м²** новых складов — введено в 2023 году

> **184 тыс. м²** — введено в 2024 году

Логистические хабы на границах

в Хоргосе (на границе с Китаем)

Логистический бизнес стремится сбалансировать

инвестирует в региональные распределительные центры

Дефицит складских площадей сохраняется

вакантность складов класса А в конце 2023 года была менее 1%, ставки аренды выросли и продолжают расти

Региональные аспекты в Казахстане

крайне важны для FMCG-дистрибуции

Казахстан – страна обширная, и некоторые области (например, Мангистауская с городом Актау на Каспии) территориально удалены от основных производственных центров. Доставка в такие регионы исторически сложнее и дороже.

В 2023–2024 гг. отмечался **дефицит качественных логистических услуг** по стране: спрос на перевозки вырос кратно, а предложение не успевало. Это в т. ч. затронуло регионы – фуры и водители были нарасхват, фрахт подорожал. В ответ государство и частные инвесторы стали вкладывать в склады и транспорт. Например, в 2023 году было введено 70 тыс. м² новых складов, а в 2024 ещё 184 тыс. м².

Строятся логистические хабы **на границах** – в Хоргосе (на границе с Китаем) открываются крупные склады, что улучшит снабжение Восточного и Южного регионов импортными товарами.

Однако пока **дефицит складских площадей** сохраняется – вакантность складов класса А в конце 2023 года была менее 1%, ставки аренды выросли и продолжают расти. Это особенно чувствительно для Алматы и Астаны, куда приходится основной поток импортного FMCG – складов не хватает, приходится хранить товар в менее приспособленных помещениях или далеко за чертой города. В регионах ситуация противоположная: там порой имеются простои мощностей, но нет такого потока товара.

В итоге логистический бизнес стремится сбалансировать: инвестирует **в региональные распределительные центры** в ключевых точках (например, строятся склады около Шымкента – чтобы покрывать Юг и соседние страны, или около Атырау – для Запада).

Для дистрибьюторов наличие современных РЦ в регионе – шанс оптимизировать **междугородную логистику**: можно привезти фуру на РЦ, а оттуда развезти на малотоннажках по области. Раньше же иногда большая машина объезжала десятки мелких точек напрямую, что очень неэффективно.

Подводя итог, **региональные аспекты в Казахстане крайне важны для FMCG-дистрибуции**. Есть явный перевес торговли в пользу крупных городов, что диктует концентрацию ресурсов там. Одновременно остаётся задача покрытия огромной территории страны – от пустынных западных районов до горных восточных сел – где живёт существенная часть населения с иными привычками и возможностями. Успешные дистрибьюторы адаптируют стратегии под эти различия: гибко комбинируют централизацию (в крупных узлах) и децентрализацию (через партнеров в глубинке), используют разные модели доставки и сервисов для мегаполисов и малых городов, учитывают местную специфику спроса. Именно такой гибкий, технологически подкреплённый подход позволяет охватить **«последнюю милю» во всех уголках Казахстана**, несмотря на все географические и экономические вызовы.

Блок 6. Главная динамика 2023–2025



Доставок стало значительно больше, но деньги за одну доставку — меньше

Спрос стал более «точечным»

Рынок перестал ездить крупными партиями «реже, но больше». Он всё чаще ездит «часто и мало». Это может быть результатом нескольких параллельных процессов (в реальном бизнесе они обычно накладываются):

- усиление конкуренции среди торговых точек (и борьба за полку) → более частые пополнения меньшими объёмами;
- переход части ассортимента в высокооборотистые SKU и рост требований к доступности → доставка как инструмент удержания;
- изменение коммерческих условий у сетей/ключевых клиентов (окна, штрафы, требования по полноте);
- рост доли клиентов «малого формата» (розница «у дома», HoReCa, точки на маркетплейс-витрине и т. п.), где партии объективно меньше.

Экономика последней мили стала более чувствительной к «стоимости остановки»

Когда средний заказ «сжимается», доля фиксированных затрат (подъезд, разгрузка, ожидание, документы) в себестоимости растёт. То, что раньше «покрывалось» большим заказом, теперь надо покрывать:

- плотностью маршрута,
- управлением временными окнами,
- точностью планирования и дисциплиной исполнения,
- корректным тоннажом и типом транспорта.

Нагрузку нельзя оценивать только километрами

Километры могут расти умеренно, а «сложность дня» — резко: больше точек, больше окон, больше узких улиц, больше «последних 200 метров» до двери магазина.

Переводить управление на KPI «точка/выгрузка/минута», а не только «рейс/машина»

Отдельно контролировать сценарии «мелких довозов»: именно они чаще всего ломают план и создают каскад задержек.

Для коммерции: зафиксировать правила частоты и минимальной партии по ключевым клиентам — иначе логистика будет всегда «в перегреве», даже при росте продаж.

Количество отгрузок	Сумма отгрузок	Средний чек
+21,4% 2024 vs 2023	+23,4% 2024 vs 2023	+1,6% 2024 vs 2023
+54,9% 2025 vs 2024	+19,7% 2025 vs 2024	-22,7% 2025 vs 2024

“

Лопатин Александр
Генеральный директор

На текущую ситуацию на рынке последней мили влияет целый ряд структурных факторов, которые постепенно формируют новую модель логистики в FMCG. Один из них — отсутствие у многих даже крупных ритейлеров собственных распределительных центров, на которых можно было бы консолидировать широкий ассортимент товаров и доставлять его в торговые точки единой поставкой. В результате в один и тот же магазин часто приезжают несколько машин от разных поставщиков, что увеличивает нагрузку как на логистику производителей, так и на инфраструктуру самой торговой точки.



1

Отсутствие доверительной приёмки и влияние на последнюю милю

Дополнительным фактором является отсутствие распространённой на других рынках практики доверительной приёмки. В большинстве случаев каждая поставка проверяется полностью — как по количеству, так и по качеству. Это увеличивает время обслуживания на точке и дополнительно усложняет экономику последней мили, особенно в условиях роста количества доставок и уменьшения среднего объёма заказа.



2

Избыточное количество логистических потоков

Ситуацию усиливает большое количество дистрибьюторов и собственных доставок производителей. Когда на одну торговую точку работают сразу несколько логистических потоков, рынок начинает сталкиваться с избыточным количеством машин и остановок. В таких условиях классические рекомендации по планированию маршрутов и управлению заказами уже не всегда позволяют сохранять устойчивую экономику доставки.



3

Консолидация поставок как решение

Поэтому производителям всё чаще приходится смотреть на логистику шире и рассматривать модели консолидации поставок. Одним из решений может быть передача части объёма крупным дистрибьюторам или 3PL-операторам, которые способны объединять продукцию разных брендов в единую доставку. Такая модель позволяет повышать загрузку транспорта, снижать количество визитов в торговые точки и создавать синергию между участниками цепочки поставок.



4

Практический пример эффективности консолидации

Практика Dala Brand показывает, что консолидация поставок может существенно повышать эффективность логистики. При работе с сетями Qazaq Oil и Gas Energy компания обеспечивает доставку порядка 3500 SKU с утилизацией транспорта около 87%, при этом торговая точка принимает одну машину вместо 6-10. Это снижает нагрузку на магазин, упрощает приёмку и сокращает совокупные затраты по всей цепочке поставок.

Блок 7. Физика спроса



Общий вес растёт, но средний вес заказа падает — рынок «дробится»

Здесь — самая честная часть картины. Физически рынок действительно перемещает больше товара внутри городов (общий вес растёт). Но делает это через **большее число более лёгких заказов** (средний вес падает, особенно в 2025).

Где теряются минуты:

Когда заказ «усыхает», логистика платит временем за то, что не уменьшается:

- ожидание приёма,
- оформление,
- «пять минут на подпись»,
- поиск места для выгрузки,
- коммуникация с точкой,
- возвраты и расхождения.

Именно поэтому снижение среднего веса почти всегда приводит к удлинению дня и росту усталости цепочки «склад → водитель → точка».

Что это значит для бизнеса

Если вы продолжаете планировать маршруты «тоннами», вы можете не заметить, что реальная себестоимость сидит **в количестве остановок и времени на точке**.

В 2025 эта иллюзия становится дорогой: больше операций при меньшей партии = меньше времени на ошибку.

Рекомендации

- Ввести нормативы времени обслуживания точки (stop-time) по типам клиентов.
- Сегментировать точки: «быстрые», «средние», «тяжёлые» — и планировать маршруты так, чтобы тяжёлые не «ломали» дневной график.
- Для коммерции: пересмотреть политику частоты поставок — рост частоты без управляемых окон резко увеличивает стоимость последней мили.

2024 к 2023

+15,5%

Общий
вывезенный вес

-5,7%

Средний вес
заказа

2025 к 2024

+20%

Общий
вывезенный вес

-19,3%

Средний вес
заказа



Зинкевич Александр

Директор департамента логистики Raduga KDR

По итогам 2025 года, на мой взгляд, окончательно сформировался важный структурный тренд: общий объём перевозимых товаров продолжает расти, однако средний вес одного заказа постепенно снижается. Это свидетельствует о «дроблении» спроса — рынок всё чаще переходит к более частым поставкам меньшими партиями, при этом одновременно расширяется ассортимент продукции и возрастает скорость оборачиваемости товаров.



Снижение складских запасов увеличивает частоту поставок

Такая динамика напрямую связана с трансформацией подходов к управлению запасами в розничной торговле. Компании стремятся снижать складские остатки, быстрее реагировать на колебания спроса и чаще пополнять товарные запасы на складах и в торговых точках.

В результате логистическая система должна выполнять всё большее количество доставок при сопоставимом, а нередко и растущем физическом объёме товаропотока.



Смещение затрат от объёма перевозок к количеству операций

Для логистических операторов это означает изменение структуры затрат. Всё большее значение начинает приобретать не тоннаж перевозок, а количество операций на маршруте и время обслуживания каждой точки доставки.

Независимо от объёма партии, каждая поставка требует выполнения стандартного операционного цикла — парковки, выгрузки, оформления документов и приёмки товара. По мере роста числа заказов нагрузка на последнюю милю существенно увеличивается.



Оптимизация маршрутов как ключ к эффективности логистики

В этих условиях ключевым фактором эффективности становится управление плотностью маршрутов, оптимизация времени обслуживания клиентов и точное планирование доставок.

Компании, которые смогут перестроить логистические процессы под более частые и меньшие по объёму поставки, получат устойчивое конкурентное преимущество на рынке FMCG.



Лопатин Александр
Генеральный директор

Данные по динамике среднего веса заказа и общего объёма перевозимого товара во многом отражают фундаментальные изменения в структуре FMCG-рынка. В условиях высокой конкуренции среди производителей ключевую роль начинает играть тот участник цепочки, который контролирует сбыт, — а именно ритейлер. Именно ритейл всё чаще задаёт правила игры для поставщиков и дистрибьюторов.



1

Минимизация запасов и рост частоты поставок

Для торговых сетей экономически невыгодно держать значительные товарные запасы на торговых объектах. Гораздо эффективнее поддерживать минимальный уровень складского остатка и пополнять полку более частыми поставками меньшими партиями. Такая модель снижает финансовые издержки ритейлера на хранение и обслуживание запасов, однако при этом увеличивает операционную нагрузку на логистику поставщиков и дистрибьюторов.



2

Рост конкуренции за полку и нагрузка на приёмку

При этом важную роль играет ещё один фактор — рост конкуренции за полку. На рынок Казахстана продолжает выходить всё больше производителей и брендов, каждый из которых стремится обеспечить присутствие своей продукции в сетях. Для торговой точки это означает увеличение числа машин, прибывающих на приёмку. Даже в относительно небольших магазинах возникают очереди из поставщиков, что увеличивает время ожидания и снижает фактическую производительность маршрутов.



3

Качество планирования маршрутов как фактор эффективности

В результате ключевым фактором эффективности становится качество планирования маршрутов. Если вместо 25 точек за смену водитель успевает обслужить лишь 10, это способно разрушить экономику даже изначально эффективной модели доставки. Поэтому компаниям всё чаще приходится пересматривать подходы к построению маршрутов и учитывать не только расстояние, но и реальные временные ограничения на точках.



4

Реальная экономика маршрутов последней мили

Практика показывает, что в отдельных случаях более длинный маршрут по городу может оказаться эффективнее, чем компактный маршрут в одном районе. Если на первом удаётся быстро обслужить 20–25 точек, а во втором — только 5–6 из-за очередей и ограничений приёмки, то именно первый вариант обеспечивает лучшую экономику последней мили.

Блок 8. Сезонность



2025 не просто вырос — он сделал пики более «производительными»

Рост кол-ва отгрузок по кварталам

В 2024 рост постепенно усиливается к Q4 — это привычная логика FMCG. В 2025 рост становится мощным во всех кварталах, а Q2–Q3 особенно ускоряются. Это важно: рынок перестаёт быть «сезонным по праздникам» и становится «сезонным по динамике сервиса» — частота и плотность растут в течение года.

	Q1	Q2	Q3	Q4
2024 к 2023	+8,9%	+14,3%	+22,3%	+38,6%
2025 к 2024	+42,9%	+62,8%	+65,1%	+47,2%

Сигнал риска

Пики становятся не разовыми, а длительными. Если пиковый режим длится недели, а не дни, то «пожарное управление» перестаёт работать: нужен системный режим планирования.



Рекомендации

- Установить «пиковый режим» как стандарт на Q3–Q4 (и частично на Q2): заранее рассчитанные резервы времени и ресурса.
- На пике ограничивать вставки довозов, иначе вы получите переносы и штрафы, а не рост эффективности.
- Делать отдельные правила под «высокие недели»: другой cut-off заказов, другая структура загрузки, приоритет ключевых точек.

Блок 9. Неделя меняется



Воскресенье становится заметным, суббота сжимается

Распределение долей отгрузок по дням недели (внутри года)

	2023	2024	2025	
Пн	13,7%	14,3%	14,4%	СТАБИЛЬНО
Вт	17,8%	17,8%	17,2%	
Ср	17%	17,4%	17,2%	
Чт	17%	17,1%	16,7%	
Пт	17,1%	17,1%	16,9%	
Сб	15,1%	13,5%	12,6%	ТЕРЯЕТ ДОЛЮ
Вс	2,2%	2,8%	5%	ДЕНЬ ПОДГОТОВКИ И СЕРВИСНЫХ ДОВОЗОВ

Ядро B2B-доставки (Вт–Чт) стабильно —

это классика FMCG: пополнение в середине недели, плановые рейсы, работа с окнами.

Суббота теряет долю, а воскресенье растёт.

На первый взгляд это выглядит парадоксально, но операционно объясняется просто:

- суббота часто становится «полуднём ограничений» (короткий день у точек, сложнее приёмка, меньше смысла в довозах),
- воскресенье в ряде сценариев превращается в день «подготовки» (склады, кросс-доки, отдельные форматы клиентов, и т. п.) и, если рынок растёт и дробится — **сервисные довозы** начинают проникать туда, где их раньше почти не было.

Что это значит для склада

Если воскресенье растёт, склад не может жить в логике «пятидневки» без последствий: либо вы недогружаете маршруты, либо начинаете «догонять» понедельник и взрывать начало недели.

Планировать «6-дневку» как стандарт становится рискованно. В 2025 рынок показывает признаки того, что логистика становится **более непрерывной**, а значит:

- нагрузку на парк и водителей надо моделировать на 7 дней,
- приоритезация клиентов по дням недели становится важной частью коммерческой политики.

под брендом «Столичный хлеб»

“

Туржанов Бектас
Проектный менеджер

Как представитель компании ТОО Miraas (бренд «Столичный Хлеб»), я внимательно изучил выводы исследования о трансформации графиков отгрузок и изменении распределения поставок по дням недели. В целом мы согласны с тем, что рынок последней мили постепенно переходит к более равномерной модели доставки в течение всей недели. Однако при анализе подобных тенденций важно учитывать специфику товарных категорий, поскольку для отдельных сегментов рынка такие изменения происходят по иным причинам и имеют другую экономическую природу.

Прежде всего, мы полностью поддерживаем вывод исследования о том, что планирование логистики в формате «5-дневной» или даже «6-дневной» недели становится всё более рискованным. Для производителей свежей продукции непрерывная 7-дневная логистика давно является обязательным условием устойчивой работы. В компании Miraas производственный и логистический цикл организован в режиме 24/7, поэтому распределение нагрузки на автопарк и персонал по всем дням недели является базовым элементом операционной эффективности и позволяет избегать резких пиков отгрузок в начале недели.

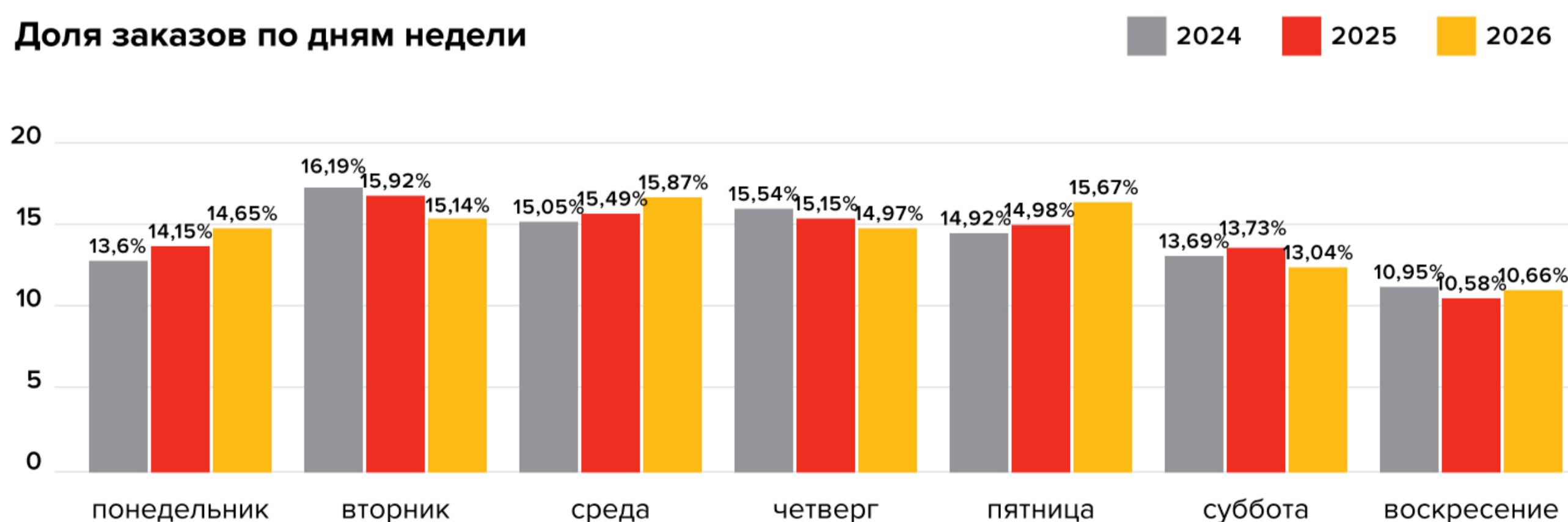
При этом важно учитывать специфику хлебобулочной продукции. Свежий хлеб относится к категории товаров ежедневного спроса: потребитель ожидает его наличия на полке каждое утро независимо от дня недели. Кроме того, статус производителя социально значимой продукции предполагает дополнительную ответственность за стабильность поставок, включая выходные дни, когда часть других категорий товаров может снижать интенсивность логистики.

Показатели бренда «Столичный Хлеб» наглядно иллюстрируют, насколько важно учитывать категориальную специфику при интерпретации рыночных трендов.

В то время как общая динамика указывает на «сжатие» субботних поставок до **12,6%**, в категории свежего хлеба ситуация иная: наши отгрузки сохраняют стабильность на уровне **13,04%**. Это не просто отличие в доле, а показатель другой логики спроса, при которой выходные остаются полноценной частью операционного цикла. По воскресенью разница проявляется ещё более отчётливо: доля бренда составляет **10,66%**, что более чем вдвое выше среднерыночного уровня около **5,0%**. Такая дистанция от средних значений подтверждает, что спрос на продукты ежедневного потребления развивается по собственной модели, которая может теряться при анализе усреднённых рыночных данных.

Благодаря круглосуточному производственному циклу разница между пиковым днём отгрузок — вторником (**15,14%**) — и воскресеньем у компании составляет менее **5%**, что подтверждает высокую равномерность распределения поставок в течение недели и эффективность логистического планирования.

Доля заказов по дням недели



В целом мы поддерживаем тезис о том, что переход к 7-дневной модели доставки становится важным направлением развития современной логистики. Однако при анализе рынка важно разделять категории товаров.

Для производителей свежего хлеба и других социально значимых продуктов непрерывная модель поставок является фундаментом продовольственной стабильности, тогда как для многих других сегментов рынка она только начинает формироваться как новая зона роста.

Блок 10. Внутримесячная логика



Середина и конец месяца остаются зонами давления

Данные по дням месяца показывают устойчивый «финансово-коммерческий» паттерн FMCG-доставки:

- на конец месяца (26–31) приходится порядка 18–19% всех отгрузок года,
- начало месяца (1–5) держит около 14,5–15,1%.

Почему это усиливается именно в 2025

Когда средний заказ становится меньше, конец месяца перестаёт быть «добором крупных партий» и превращается в серии микродозагрузок. Эти микродозагрузки в городских условиях почти всегда «едят» время и нарушают окна.

Парадокс конца месяца

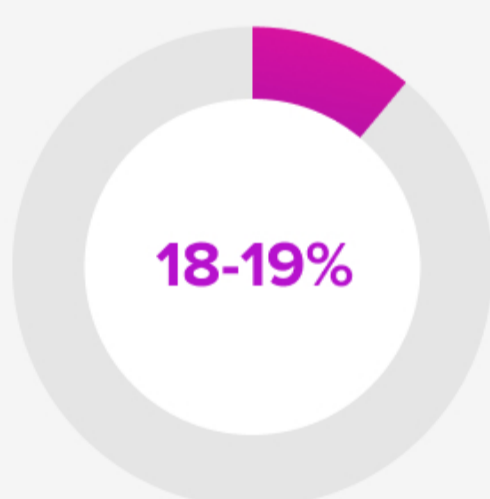
Коммерция добирает план в штуках, а логистика платит за это минутами и переносами.

Если не согласовать правила добора, бизнес выигрывает в продажах и проигрывает в себестоимости сервиса.

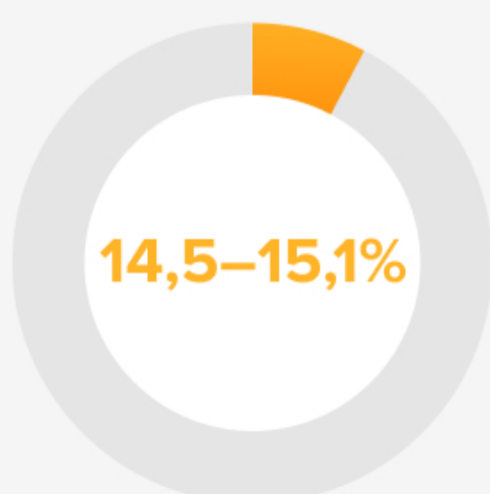
Рекомендации

- Ввести отдельные правила «конца месяца»: ранний cut-off, лимиты довозов, резерв транспорта.
- Договориться о допустимой доле «реактивных» заказов: если всё становится реактивным — планирование ломается.
- Использовать планирование по волнам: «обычная неделя» ≠ «конец месяца».

Данные по дням месяца показывают устойчивый «финансово-коммерческий» паттерн FMCG-доставки:



На конец месяца (26–31) всех отгрузок



Держит начало месяца (1–5)

Почему это усиливается именно в 2025

Конец месяца перестаёт быть «добором крупных партий» и превращается в серии микродозагрузок, которые «едят» время и нарушают окна



Парадокс конца месяца

Коммерция добирает план в штуках, а логистика платит минутами и переносами



Блок 11. Праздники



Провал — это только середина волны

Праздники в FMCG-последней миле почти никогда не сводятся к «одному неудачному дню». Данные Relog показывают повторяющуюся праздничную волну с тремя фазами: разгон перед датой, провал в сам день и инерция после него. И именно эта трёхфазность объясняет, почему попытки управлять праздниками как набором отдельных дат дают системные потери: бизнес оптимизирует «провал», но недооценивает стоимость подготовки и «хвоста» после праздников — а они уже стали сопоставимыми по масштабу.

Ниже — средний эффект праздничной волны (отклонение от нормы того же дня недели) по Казахстану за 2023–2025 годы. Центр волны — праздничный день, а фазы «1–2 дня до» и «1–2 дня после» показывают экономику всей конструкции.

Средний эффект праздничной волны (% к норме того же дня недели)

	Отгрузки	Сумма	Активные водители	Средний чек
2023: 1–2 дня до	+6–10%	+8–14%	+4–7%	+3–6%
2023: праздники	-14,5%	-17,1%	-17%	+2,5%
2023: 1–2 дня после	-4–7%	-5–9%	-5–8%	стабилен
2024: 1–2 дня до	+9–15%	+12–18%	+6–10%	+2–4%
2024: праздники	-22%	-28,1%	-24,8%	-1%
2024: 1–2 дня после	-8–12%	-10–15%	-8–12%	-3–5%
2025: 1–2 дня до	+12–18%	+15–22%	+8–12%	0–3%
2025: праздники	-22,9%	-31,3%	-22,1%	-7,4%
2025: 1–2 дня после	-10–15%	-15–20%	-10–14%	-5–8%

Почему праздники «бьют» не точкой, а волной — и где на самом деле теряются деньги

Во-первых, праздник — это не только падение объёма, это перераспределение нагрузки. Перед датой рынок почти всегда делает подстраховочный «подзавоз», и в 2025 разгон достигает +12–18% по отгрузкам и +15–22% по сумме. На уровне управления это означает простой факт: если компания планирует праздник только как «минус», она упрётся в дефицит ресурсов раньше, чем наступит сам праздничный день. Отсюда и скрытые потери, которые редко попадают в отчёты по праздничной дате: недосбор маршрутов, рост ожиданий на точках, внеплановые перестроения, переносы и «распыление» рейсов.

Во-вторых, провал в праздничный день сильнее по выручке, чем по количеству доставок — и разрыв растёт. В 2023 просадка суммы глубже, чем просадка отгрузок (–17,1% против –14,5%), а в 2024–2025 разрыв становится ещё заметнее: –28,1% и –31,3% по сумме при –22,0% и –22,9% по отгрузкам. Это важно трактовать не как «просто меньше заказов». Это означает, что из системы в первую очередь выпадают более денежно ёмкие поставки: крупные отгрузки, более дорогие ассортиментные корзины, а также сегменты, где сложнее согласовать приёмку в праздничный график. Поэтому управлять праздниками через «сжатие рейсов» — рискованная логика: экономия ресурса в день праздника может оказаться меньше, чем потери от того, что система не удержала правильные приоритеты и «дорогие» доставки.

В-третьих, праздник — это одновременно удар по спросу и по исполнению, причём ресурсный фактор год от года становится более жёстким. Падение активных водителей в 2024 достигает –24,8% (почти вровень с падением отгрузок –22,0%), а в 2025 остаётся масштабным (–22,1% при –22,9%). Когда проседают и точки, и ресурс, цена ошибки резко растёт: срывы SLA, возвраты, недозовы, цепочка переносов и конфликтов на приёмке. Поэтому «праздничная стратегия» для последней мили — это не календарная отметка, а заранее заданные правила управления ограничениями.

В-четвёртых, «хвост» после праздников больше нельзя считать статистической мелочью — он устойчиво отрицательный и утяжеляется.

Если в 2023 инерция выглядит как умеренное снижение (например, –4–7% по отгрузкам и –5–9% по сумме), то к 2025 хвост становится существенно тяжелее: –10–15% по отгрузкам и –15–20% по сумме. Иными словами, «провал» действительно середина волны: экономику недели всё сильнее определяет не сам праздничный день, а то, насколько управляемо компания проходит **переходы** до и после него.

Наконец, в 2025 появляется тревожная динамика по среднему чеку — и она проявляется не только в сам день, но и в постпраздничном периоде. Если в 2023 средний чек в праздник даже растёт (+2,5%), то в 2025 он уходит в минус (–7,4%), а затем держится ниже нормы ещё 1–2 дня (–5–8%). Это сигнал о смене поведения рынка: праздничный период всё чаще проживается через «мелкие довозы», поддержание полки и дробление поставок, а крупные закупы переносятся, сокращаются или частично выпадают. Для логистики это означает ухудшение юнит-экономики: больше действий и остановок на единицу денег, больше «дорогих километров» и меньше выручки на рейс.

Практический вывод Relog

Праздники нужно планировать как **управляемую волну**, а не как отдельные даты. Внутри волны разные риски и разные «точки денег»: перед датой растёт нагрузка и цена планировочной ошибки, в сам день одновременно падают спрос и ресурс, после — хвост «съедает» восстановление недели и удерживает систему ниже нормы ещё 1–2 дня. Поэтому задача операционной модели — не «переждать провал», а заранее переразложить приоритеты и правила: какие клиенты и какие поставки должны быть защищены в первую очередь, где допустим перенос без разрушения экономики, и как минимизировать хвост после праздников — потому что именно он в 2024–2025 становится сопоставим по масштабу с центральной датой.

Блок 12. География



Алматы усиливает долю, а районы становятся отдельными рынками

География в последней миле — это не «карта для визуализации», а карта экономики минуты. В micro-drop модели (чаще и меньшими партиями) решает не только «сколько точек», а сколько стоит один стоп: ожидание, доступ, парковка, окна приёма, вероятность переноса.

Поэтому на практике конкурируют уже не просто города — а районы как отдельные рынки: со своими правилами, плотностью и «ценой ошибки».

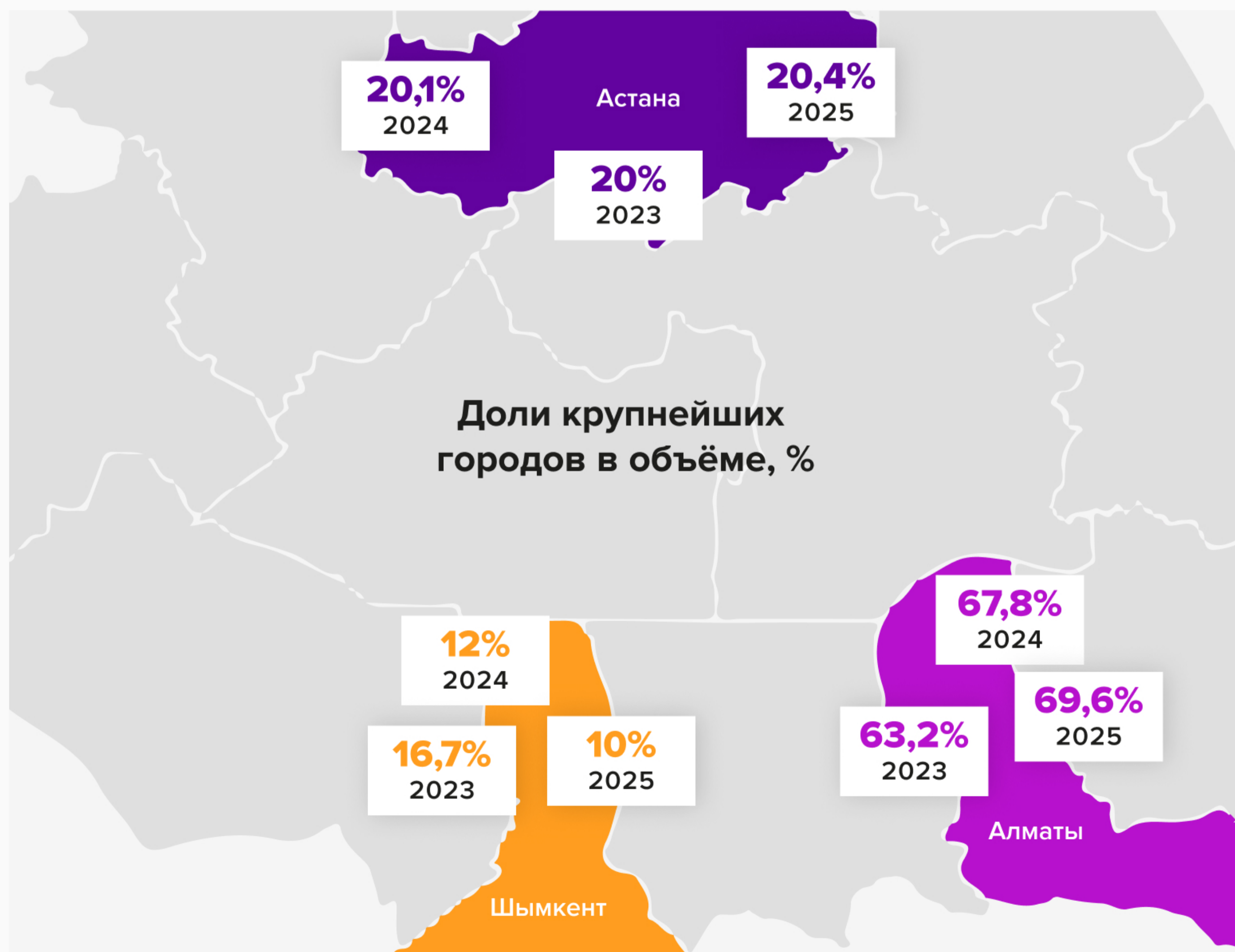
Что происходит с «центром тяжести»

Алматы усиливает доминирование уже в 2024 и закрепляет его в 2025.

Это означает, что общий «режим» сети всё больше определяется городом с высокой плотностью точек и высокой стоимостью минуты (stop-time).

Астана удерживает долю около 20% на всём горизонте — без явного перераспределения, но с типично более жёсткими требованиями к дисциплине окна и качеству исполнения.

Шымкент снижается по доле (16,7% → 12,0% → 10,0%) — это сдвиг не «на карте», а в реальной нагрузке на операционную модель: меньшая доля объёма обычно означает иное распределение частоты, графиков и приоритетов обслуживания.



Почему районы — это отдельные рынки

Топ-3 района концентрируют основной поток внутри каждого города. Это означает, что:

- экономика доставки определяется несколькими «якорными» территориями, где цена задержки и вероятность «неуспеть» существенно выше;
- на этих территориях любая ошибка маршрута (лишний переезд между зонами, неверный буфер, недооценка stop-time) масштабируется на большую часть объёма;
- «единые нормы для всего города» почти неизбежно ведут к переплате: где-то Вы покупаете лишние километры, а где-то — лишние минуты ожидания и переносы.

Средний чек: почему в Алматы и Астане падение сильнее

Динамика среднего чека 2025/2024:

- Алматы: -36,8%
- Астана: -46,4%
- Шымкент: -3,9%

Что это означает в логике micro-drop

Сильное падение среднего чека при высокой (и растущей) доле города — это типичный сигнал **дробления заказов**: доставок становится «больше по частоте», но «меньше по размеру», растёт доля довозов и пополнений. Обычно это происходит там, где:

- выше конкуренция форматов и плотность точек;
- сильнее сетевые практики (окна, штрафы, требования к полноте, «дозавозы»);
- больше повседневной HoReCa и «сложной» розницы;
- чаще встречаются точки, где перенос/опоздание действительно дорого.

Ключевой вывод

Алматы и Астана живут в более «минутной» логике, поэтому дробление там быстрее превращается в операционную нагрузку и требует строгих правил управления.

Топ-районы по доле объёма внутри города (2025)

Алматы

25,3%

Бостандыкский

Астана

28%

Район Алматы

Шымкент

32,6%

Абай

17,6%

Алмалинский

22,7%

Есиль

27,5%

Каратау

13,5%

Медеуский

19,8%

Сарыарка

22,5%

Енбекши

Динамика среднего чека 2025/2024:

-36,8% Алматы

-46,4% Астана

-3,9% Шымкент

Районная экономика: сигнал управляемости

Есть простой тест управляемости в micro-drop, если маршрут регулярно **пересекает зоны ради нескольких точек** («прыжки» между районами в середине дня), Вы оплачиваете не доставку, а:

- пробки и холостые перемещения;
- рост stop-time (очереди, ожидание приёмки, сбитые окна);
- переносы и недоезды (потому что каждый лишний переезд «съедает» буферы).

Именно поэтому районы — это не география «для карты», а **реальная экономика последней мили**.

Рекомендации

Ввести зональность и запреты на «прыжки» между зонами в середине дня: маршрут должен «выжимать» зону, а не собирать точки по городу.

Для топ-районов — отдельные нормативы времени и отдельные режимы окон (там выше цена задержки).

Использовать районную карту для коммерческих решений: где частоту можно повышать (плотность и экономика визита выдерживают), а где частота должна иметь экономическое обоснование (иначе дробление превращается в переносы и рост себестоимости).

Приоритезировать SLA по «стоимости срыва»: не все точки одинаковы — где перенос/опоздание наиболее дорогие, туда нужен более строгий режим планирования и больший буфер.

Итог

География 2023–2025 показывает переход от управления «городами» к управлению «районами». Алматы усиливает долю и одновременно демонстрирует ускорение micro-drop через падение среднего чека — значит, растёт частота и «минутность» исполнения. В такой модели выигрывают те, кто **держит зональность, задаёт разные правила для разных районов и управляет частотой как экономикой**, а не как реакцией на хаос.

Переход от управления «городами» к управлению «районами»



Блок 13. Транспорт



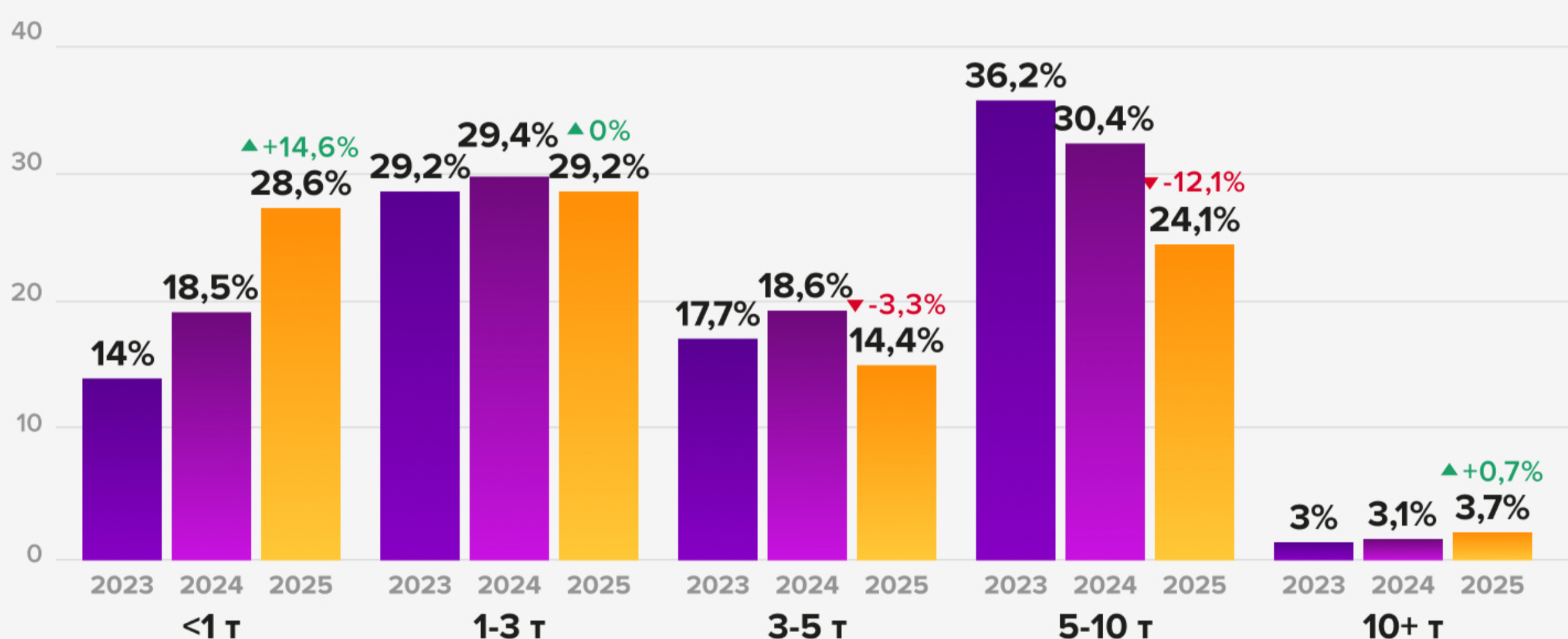
Рынок выбирает манёвренность, а не просто тоннаж

В micro-drop модели парк — это не просто «чем возим», а какую экономику визита мы можем выдержать.

Когда доставок становится больше, а средний заказ мельчает, выигрывают те, кто снижает стоимость минуты и стопа: быстрее подъезд/парковка, проще доступ, меньше простоев на приёмке.

Поэтому структура парка начинает «облегчаться», а управление ресурсом — требовать большей гибкости.

Структура парка по грузоподъёмности, доля в каждом году, %



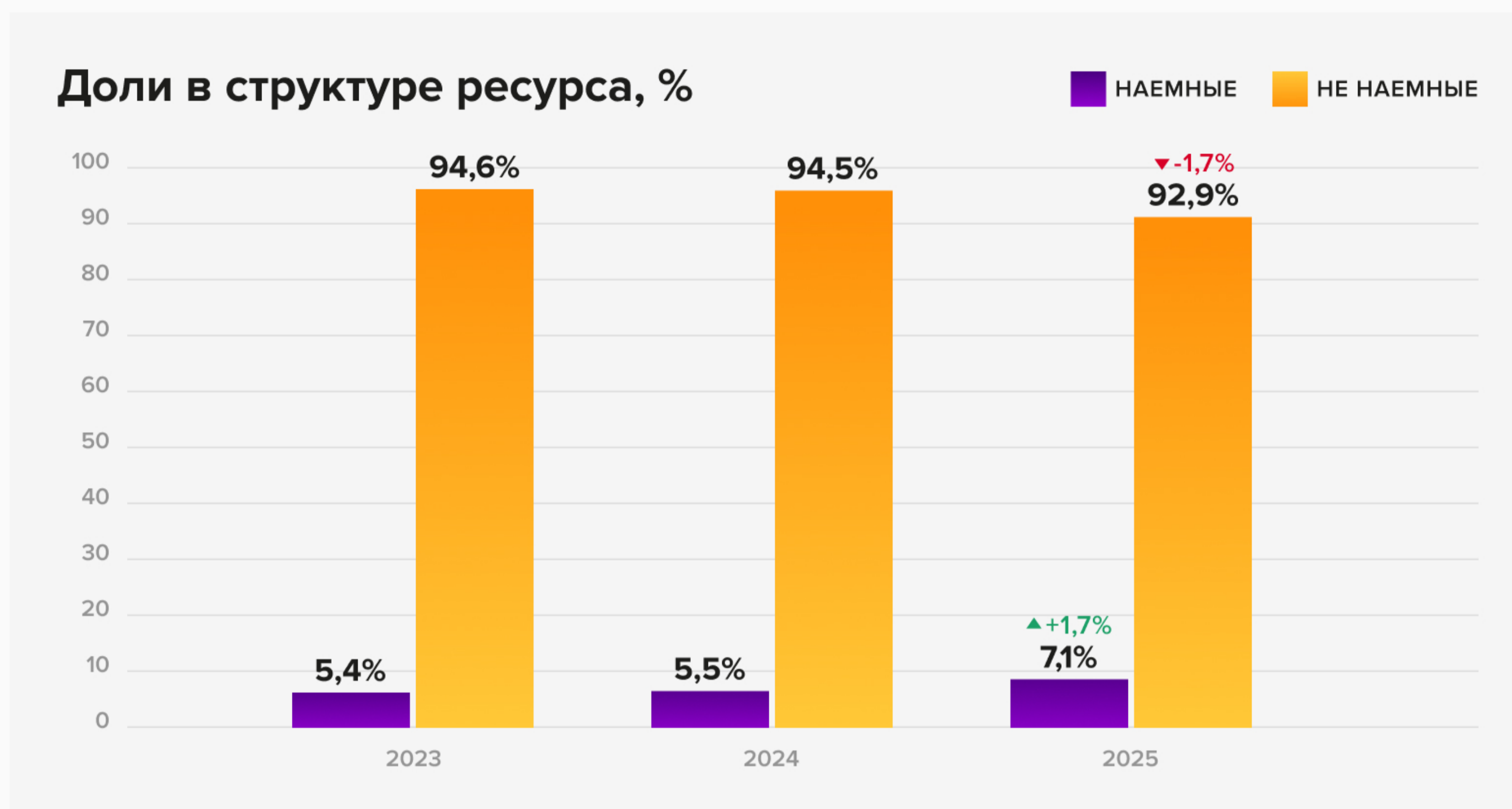
Что меняется в «скелете» последней мили

- Ключевой сдвиг — резкий рост доли <1 т: +14,6 п.п. за период. Это типичный признак micro-drop: больше визитов, больше «коротких» доставок, выше ценность манёвренности и скорости стопа.
- Сегмент 1–3 т остаётся «опорным стандартом» и почти не меняет долю (около 29%). Обычно это означает, что рынок нашёл устойчивый базовый формат, вокруг которого достраивает остальную структуру.
- Доля 5–10 т заметно снижается (–12,1 п.п.). В micro-drop логике крупные машины начинают чаще проигрывать по экономике минуты: они эффективны на крупных партиях и длинных плечах, но хуже «переваривают» частые короткие визиты и ограничения доступа.
- 10+ т остаётся небольшой долей, но слегка растёт: это скорее отражение «магистральной» части контуров (перемещения/подвоз), чем ядра последней мили.

Почему растёт доля наёмных

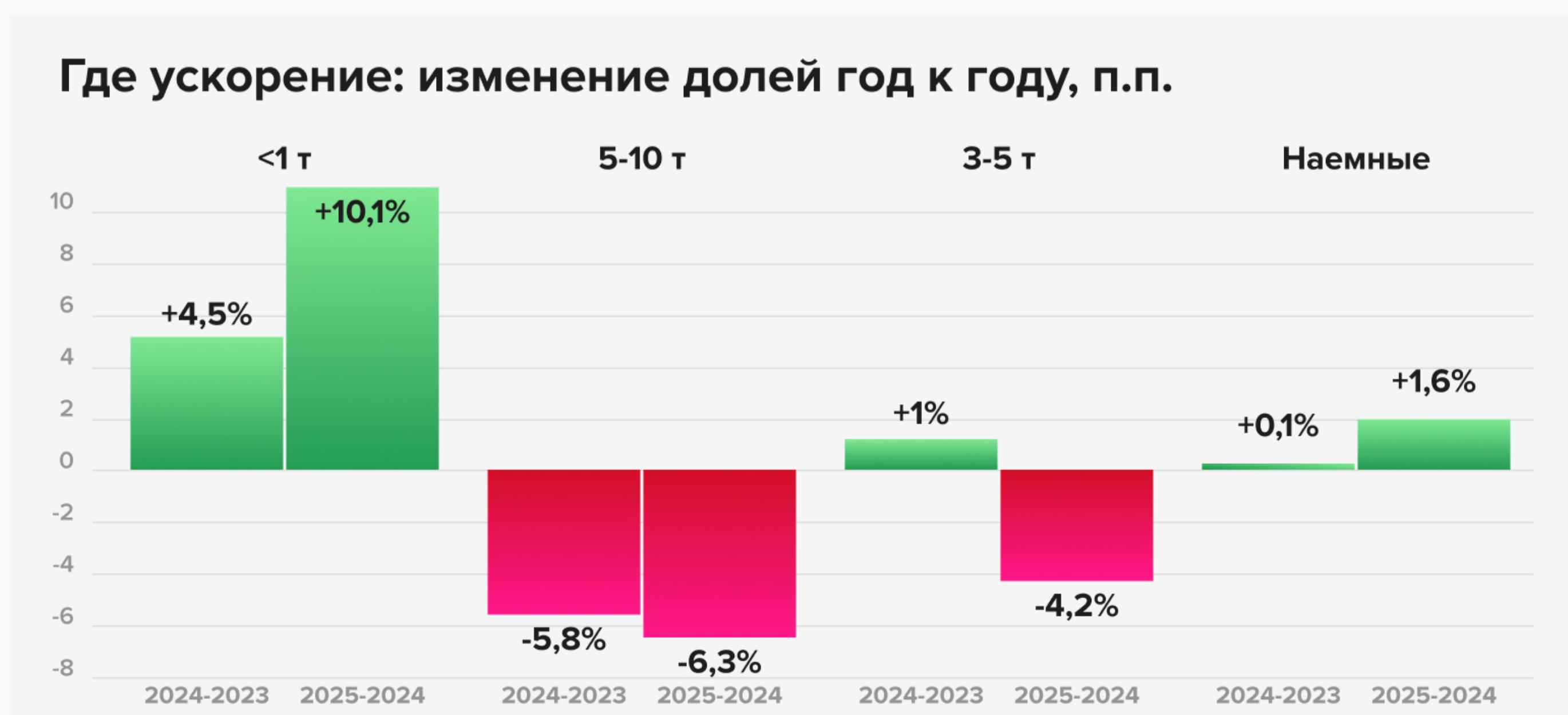
Наёмные остаются небольшой частью структуры, но рост в 2025 (до 7,1%) — важный сигнал: рынок добавляет гибкость. Обычно это происходит по двум причинам:

- micro-drop повышает волатильность (пики, довозы, «хвосты» после праздников/акций), и собственным парком сложнее закрывать «неровный график» без простоев;
- в «минутной» логистике дороже срывать окна и SLA, чем переплатить за усиление в нужные дни.



Перестройка ускоряется именно в 2025: доля лёгкого транспорта растёт скачком, а доля 5–10 т продолжает снижаться.

Это выглядит как переход рынка в режим, где micro-drop становится не эпизодом, а устойчивой нормой.



Сигнал управляемости: парк должен «соответствовать стопу»

Основной риск

платить за пробки и ожидание вместо доставки

Парк «тяжелее», чем требует профиль точек и районов

Рост доли лёгкого транспорта

означает попытку снизить цену минуты и сделать частоту управляемой

Совместимость «точка × тип авто»

минимизировать риск опоздания и ожидания, а не максимизировать разовую загрузку

Считать эффективность через стоимость стопа

в городах и районах с высокой «ценой минуты» парк должен быть легче и манёвреннее

Последняя миля становится более «минутной»

растёт доля лёгкого транспорта и усиливается роль гибкости через наёмный ресурс

В micro-drop экономике основной риск — платить за пробки и ожидание вместо доставок. Если парк «тяжелее», чем требует профиль точек и районов, растут:

- недогруз и «дорогие» километры,
- стоп-тайм и срывы окон,
- переносы и каскадные недоезды (когда один опоздавший визит ломает весь маршрут).

И наоборот — рост доли лёгкого транспорта обычно означает попытку рынка снизить цену минуты и сделать частоту управляемой.

Рекомендации

- Разделять сценарии планирования по грузоподъёмности (не один алгоритм на всё): лёгкие — на плотность и скорость стопа; средние — на баланс километров/окон; тяжёлые — на крупные партии и заранее фиксированные слоты.
- Ввести правила совместимости «точка × тип авто»: часть точек (особенно HoReCa и точки с жёсткими окнами) должна обслуживаться транспортом, который минимизирует риск опоздания и ожидания, а не максимизирует разовую загрузку.
- Управлять наёмными как буфером волны (пики/праздники/инерция), а не как постоянной заменой: задача — закрыть волатильность без раздувания постоянного парка.
- Считать эффективность через стоимость стопа, а не только через километры: в городах и районах с высокой «ценой минуты» парк должен быть легче и манёвреннее.

Структура парка за 2023–2025 показывает, что последняя миля становится более «минутной»: растёт доля лёгкого транспорта и усиливается роль гибкости через наёмный ресурс. Это не просто смена предпочтений, а адаптация к micro-drop: больше визитов, больше ограничений, выше цена опоздания. В выигрыше окажутся те, кто превратит парк в управляемый инструмент — с разными сценариями маршрутизации, чёткой связкой «тип точки × тип авто» и наёмным ресурсом как контролируемым буфером под волны.



Киянбеков Бауржан

Директор по развитию
Прима Дистрибьюшн

Рынок последней мили действительно меняет свою логику и экономику. Если раньше эффективность логистики чаще всего оценивалась через тоннаж перевозок и километраж маршрутов, то сегодня всё больше компаний начинают смотреть на другие показатели — время обслуживания точки и количество остановок на маршруте.



Трансформация структуры спроса и требований к доставке

Причина этих изменений заключается в трансформации структуры спроса. Когда заказы дробятся, а количество визитов в торговые точки растёт, ключевым фактором эффективности становится не столько объём перевозимого груза, сколько скорость и стабильность выполнения каждой отдельной доставки. В таких условиях выигрывает не самый большой автомобиль, а тот транспорт, который способен быстрее и гибче работать в городской среде.



Преимущества лёгкого и манёвренного транспорта

Лёгкий и манёвренный транспорт имеет ряд операционных преимуществ: он быстрее подъезжает к точке, легче находит место для парковки и быстрее проходит процесс приёма товара. Всё это снижает стоимость одного визита и уменьшает риск срыва временных окон доставки, которые всё чаще устанавливаются сетями и крупными клиентами. В результате автопарки постепенно начинают перестраиваться под экономику stop-time — времени обслуживания точки — а не под максимальную загрузку кузова.



Роль городской среды и типологии торговых точек

В условиях плотной городской застройки, ограниченных мест для стоянки и растущих транспортных заторов особую роль начинают играть гибкость маршрутизации и правильная связка «тип точки × тип автомобиля». Разные форматы торговых объектов требуют разных логистических решений, и универсального транспорта для всех сценариев становится всё меньше.



Наёмный транспорт как буфер для пиковых нагрузок

Отдельным элементом новой модели управления последней милей становится использование наёмного транспорта как гибкого буфера для покрытия пиковых нагрузок. Такой подход позволяет компаниям сохранять устойчивую экономику доставки, не перегружая собственный автопарк в периоды повышенного спроса.

Блок 14. Марки транспорта (2023–2025)



Лидер сохраняется, но парк быстро диверсифицируется

Марки транспорта в последней миле — это индикатор того, как рынок реально исполняет доставку: насколько он опирается на один массовый стандарт и насколько активно расширяет парк альтернативами под волны нагрузки, разные районы и разные условия приёма.

Данные за 2023–2025 показывают важный сдвиг: в 2025 рынок перестал быть «почти одной маркой».

Лидер продолжает расти по использованию, но теряет долю, потому что другие решения растут быстрее.

При этом разнообразие не становится хаотичным — оно укладывается в более широкое «ядро» из нескольких устойчивых марок.

Что важно в структуре

- **Газель** остаётся основной маркой, но доля снижается до 72,29%. Это не смена лидера, а переход от «монокультуры» к более сложному ядру.
- **Volvo** заметно усиливается: в 2025 доля достигает 16,19% (+7,74 п.п. к 2023). Это означает, что рынок чаще использует альтернативные решения — и делает это системно.
- **Другие марки грузовиков** остаются небольшой долей (около 2%), но важны как индикатор «края системы»: насколько часто рынок допускает нестандартные решения и насколько он разнообразен за пределами ядра. На этом фоне JAC тоже становится более заметным элементом структуры (рост доли до 1,84%).

Структура по маркам: доли в каждом году

★ 1 Газель

ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ 2025–2023 **-9,97%**

82,26%
2023

83,02%
2024

72,9%
2025



★ 2 Volvo

ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ 2025–2023 **+7,74%**

8,45%
2023

7,77%
2024

16,19%
2025



★ 3 Isuzu

ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ 2025–2023 **+0,28%**

2,98%
2023

2,28%
2024

3,26%
2025



★ 4 JAC

ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ 2025–2023 **+1,63%**

0,22%
2023

1,09%
2024

1,84%
2025



★ 5 Hyundai

ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ 2025–2023 **+0,23%**

4,16%
2023

3,54%
2024

4,39%
2025



★ 6 Другие марки грузовиков

ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ 2025–2023 **+0,09%**

1,94%
2023

2,30%
2024

2,03%
2025

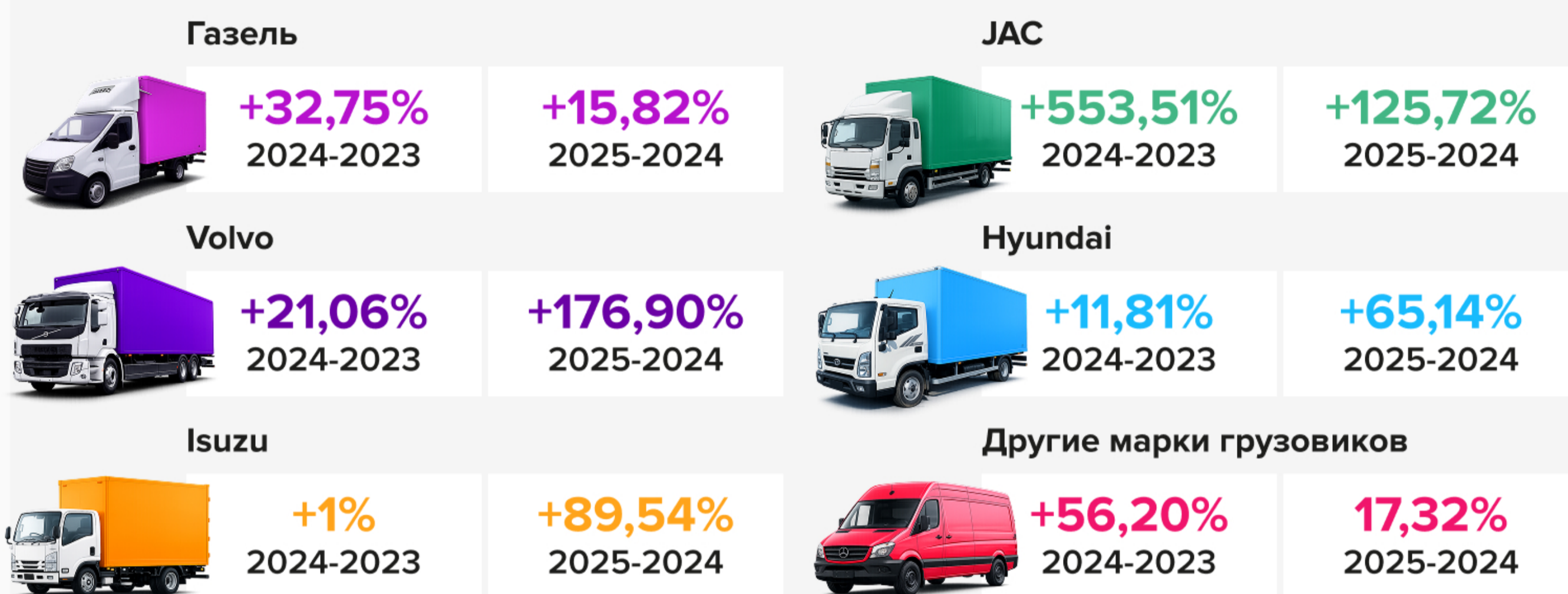


Почему структура меняется именно в 2025

В спокойной модели отрасль любит один стандарт — он удобен и дешёв в управлении. Но когда последняя миля становится «минутной» (окна, доступ, ожидания, плотные районы), рынок посте-пенно добавляет инструменты. Не потому, что так «красивее», а потому что один стандарт начинает хуже закрывать разные сценарии доставки.

Поэтому снижение доминирования лидера — это, как правило, не «мода на другие марки», а отражение практики: бизнесу нужны разные решения для разных контуров, чтобы удерживать управляемость в пиковые недели, в плотных районах и при высокой доле точек с жёсткими окнами.

Темпы роста количества доставок по маркам, %



Газель остаётся базой: рост положительный и в 2024, и в 2025. Но в 2025 структура рынка меняется за счёт ускорения «усилителей»: **Volvo** показывает кратный рост и увеличивает долю, а **JAC** резко наращивает использование с низкой базы, становясь заметнее в структуре. При этом **Другие марки грузовиков** в 2024 растут быстрее среднего, а в 2025 — умеренно и почти не меняют долю. Это важная деталь: рынок не уходит в бесконтрольное разнообразие, а закрепляет расширенное ядро (лидер + несколько устойчивых альтернатив).

Почему показатель «Другие марки грузовиков» важен

Небольшая доля «других» часто означает, что рынок не превращается в «зоопарк». Он расширяет парк ровно настолько, чтобы закрывать пики и ограничения, но старается удержать управляемость через несколько главных решений. Для последней мили это обычно выгоднее: меньше проблем с сервисом, стандартами качества, ремонтом и унификацией процессов. Другими словами, 2025 показывает не «хаос марок», а управляемую диверсификацию: отрасль расширяет инструментарий, не разрушая основу.

В 2023–2024 структура максимально концентрирована: лидер почти единолично определяет картину. В 2025 концентрация заметно снижается (HHI падает до 0,553).

При этом доля топ-3 остаётся очень высокой (92,87%) — рынок не расплывается на множество равных вариантов, а расширяет ядро: устойчивых «опорных» решений становится больше, но «центр тяжести» сохраняется.

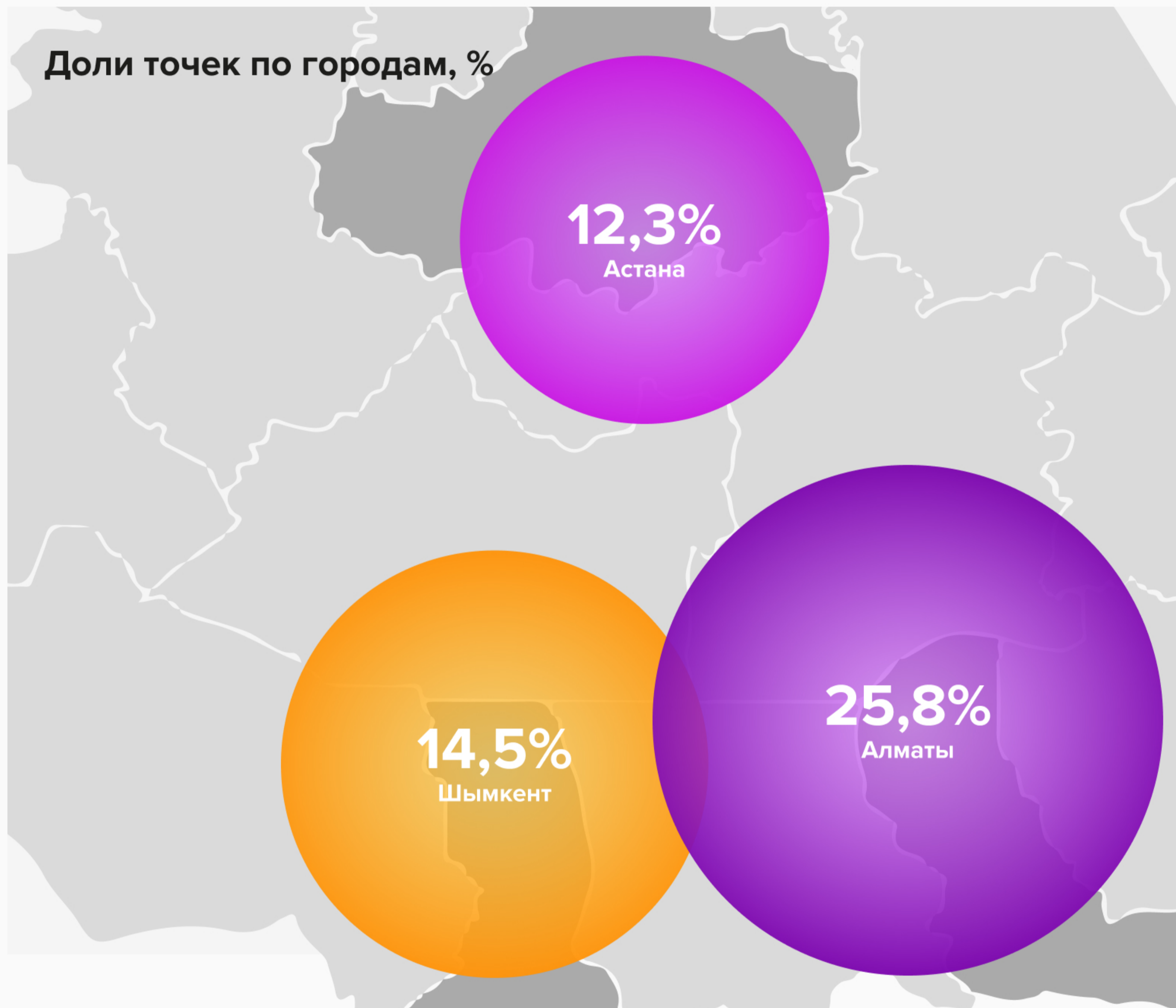
Выводы

- Газель сохраняет лидерство, но за 2023–2025 теряет 9,97 п.п. доли — парк становится заметно разнообразнее.
- Volvo в 2025 становится ключевым усилителем структуры: доля растёт на +7,74 п.п., что отражает системное усиление альтернативного решения.
- Другие марки грузовиков сохраняют небольшую долю около 2% — разнообразие стабилизируется и не уходит в «зоопарк», а рынок структурируется вокруг расширенного ядра.
- Снижение концентрации повышает требования к управлению: единые стандарты качества, дисциплина процессов и сопоставимость учёта.

Блок 15. Карта торговых точек (на начало 2026)



Инфраструктура, которая объясняет micro-drop



Плотность и типология торговых точек — это «физическая база» последней мили. Там, где доминируют магазины у дома и повседневная HoReCa (fast-food, кафе, кофейни), доставка почти неизбежно становится более частой и более дробной: меньше средний объём одной поставки, выше чувствительность к наличию на полке, больше коротких окон приёмки и больше сценариев «доставить сегодня».

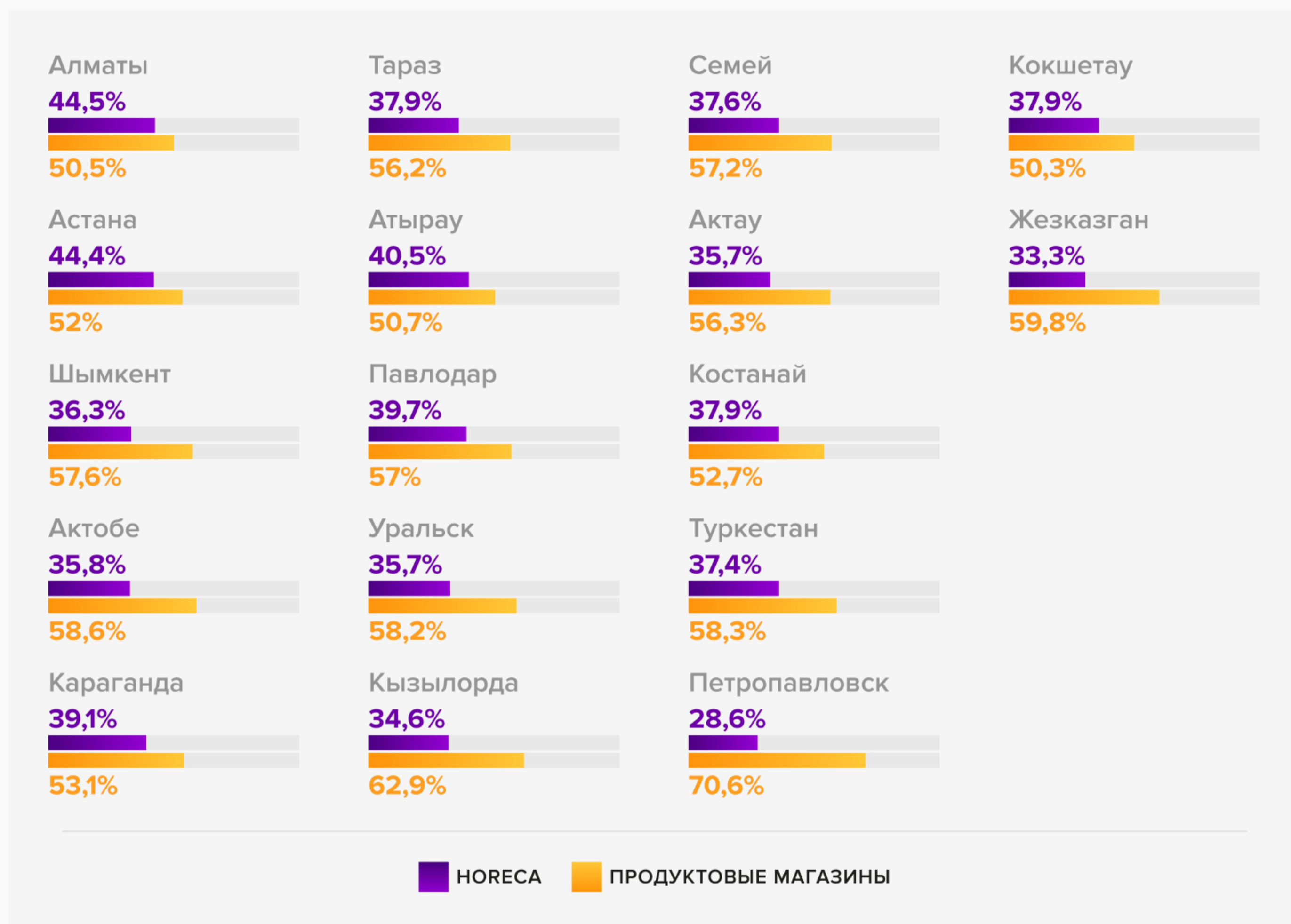
Концентрация точек в крупнейших городах означает, что именно эти агломерации формируют «погоду» в сервисной модели последней мили:

здесь выше плотность доставок, больше ограничений по доступу/парковке и чаще встречаются жёсткие окна приёмки.

В итоге изменения в структуре точек внутри этих городов напрямую ускоряют micro-drop (чаще и меньшими партиями) — просто, потому что «масса» инфраструктуры находится именно здесь, и любое смещение в сторону более «минутных» категорий (HoReCa и мелкая розница) быстро превращается в операционный стандарт.

Доминанты рубрик внутри городов, %

Города упорядочены по убыванию численности населения по официальной статистике БНС



Алматы и Астана выделяются высокой долей HoReCa (44%) — это точки с «минутной» логистикой: короткие окна, высокая цена опоздания, частые дозавозы и повышенные требования к точности комплектации и документам. Продуктовая доля в Астане — **52,0%**, то есть сопоставима с Алматы и рядом регионов, но отличается **структурой**: значимая часть продуктовой розницы в Астане — это сетевые форматы, где micro-drop рождается не только из «подпитки полки», но и из регламентов, окон приёма, дисциплины закрытия поставки и требований к документам.

Шымкент и ряд региональных центров имеют очень высокую долю продуктовой розницы — это инфраструктура, которая подталкивает к micro-drop через постоянную потребность «подпитывать полку» небольшими партиями при высокой плотности точек.

В таких городах micro-drop чаще является следствием «физики» мелкой розницы: высокий объём коротких остановок, высокая чувствительность к наличию и регулярные дозавозы небольшими партиями.

Разница между городами означает, что «универсальная» модель маршрутизации будет терять эффективность: где-то ключевое — окна и дисциплина (особенно там, где продуктовая доля формируется супермаркетами), где-то — плотность и минимизация пробегов между зонами (там, где продуктовая доля «держится» магазинами у дома), а в городах с высокой HoReCa нужно отдельно учитывать пики и «минутную» стоимость опоздания.

От структуры точек к правилам маршрутизации

Топ-рубрики показывают, что «масса» инфраструктуры — это продуктовая розница и повседневная HoReCa (fast-food, кафе, кофейни, столовые). Более половины всей выборки (54,4%) — продуктовый сегмент. Это важно для интерпретации micro-drop: дробление появляется не как случайность или «плохое планирование», а как закономерный ответ на структуру рынка, где огромное количество точек требует регулярного пополнения, а HoReCa усиливает временное давление. Эти сегменты формируют:

- высокий спрос на частые пополнения (малые партии, но регулярность); чувствительность к наличию на полке и промо-волнам;
- много коротких визитов и высокую нагрузку на stop-time (ожидание, приёмка, документы).

Как структура точек объясняет micro-drop

Когда в городе много продуктовой розницы и fast-food/кафе, поставка смещается от «реже и крупнее» к «чаще и меньше». Это происходит не из-за «моды», а из-за физики: маленькие точки не любят запасы, HoReCa живёт по окнам и спросу «здесь и сейчас», а высокая плотность продуктовых точек делает частые визиты экономически оправданными — при условии правильной маршрутизации. При этом города с высокой долей супермаркетов внутри продуктового сегмента добавляют ещё один источник micro-drop: поставка может дробиться из-за регламентов и окон (чтобы попасть в приёмку и закрыть поставку корректно), даже если сама точка крупнее и потенциально способна принимать большие партии.

Что это значит для стратегии сервиса

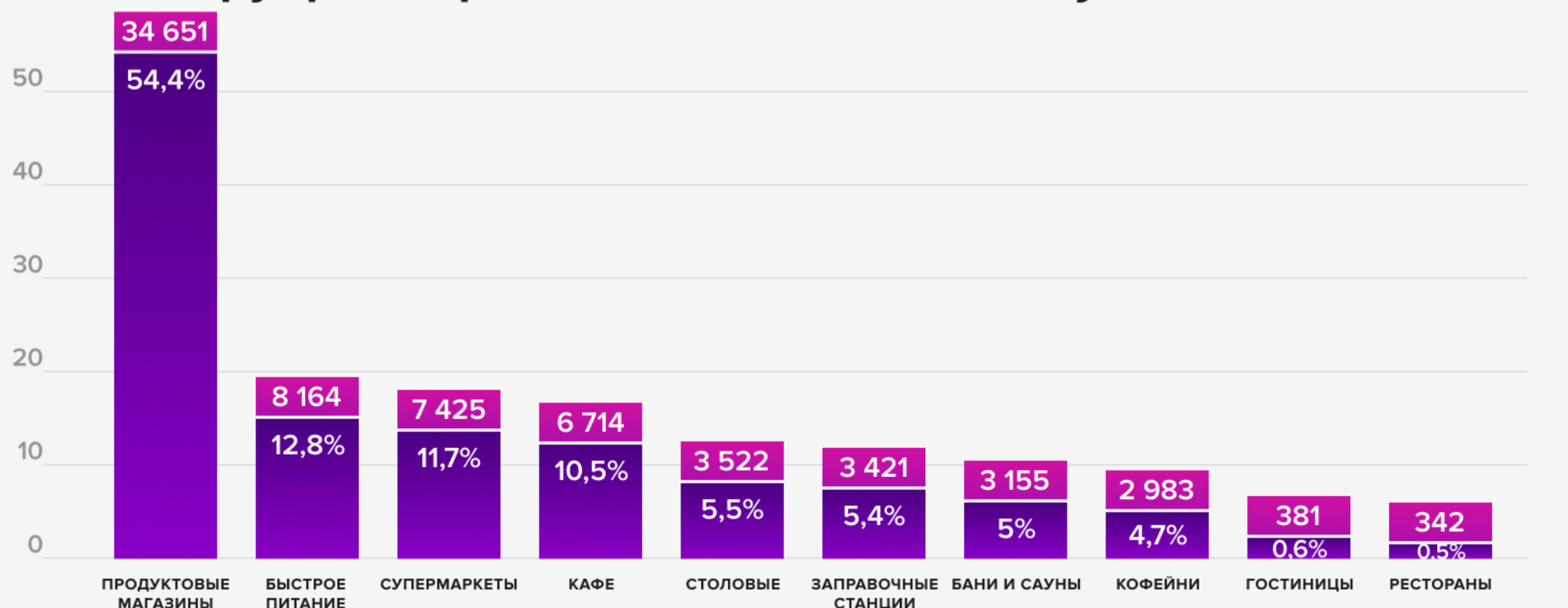
Нельзя обслуживать супермаркет и магазин у дома одной и той же моделью маршрута. Это разные «правила игры» по окнам, документам и цене срыва:

- у супермаркетов критичны окна, полнота и качество закрытия;
- у магазинов у дома критичны плотность маршрута, короткий stop-time и минимизация перемещений между зонами;
- у HoReCa критичны точность времени, предсказуемость визита и аккуратная комплектация.

Рекомендации

- Делать разные сценарии под тип точки (магазин у дома / супермаркет / HoReCa).
- Для супермаркетов — дисциплина окон и полноты; для магазинов у дома — плотность маршрута и минимизация перемещений между зонами.
- Приоритезировать SLA по «стоимости срыва»: где перенос или опоздание наиболее дорогие, туда — более строгий режим планирования.

Рейтинг рубрик торговых точек по их кол-ву



Как превратить карту точек в маршрутные правила (3 профиля и настройки планирования)

Магазины у дома (массовая продуктовая розница)

Цель	Правила	Контроль
Максимум плотности и минимум перемещений между зонами	<ul style="list-style-type: none">• Фиксированные микрзоны;• Жёсткий лимит на лишние километры;• Приоритет сокращения пустых пробегов	Средний stop-time, доля «довозов», доля переносов из-за недоезда

Супермаркеты / сети

Цель	Правила	Контроль
Дисциплина окна и полнота поставки	<ul style="list-style-type: none">• Окно приёмки — главный ограничитель;• Буфер на ожидание/ очередь;• Повышенный штраф за опоздание/неполноту;• Запрет «поджатия» окна ради экономии км	<ul style="list-style-type: none">• On-time в окно, % полной комплектации;• Число инцидентов по документам/ расхождениям

HoReCa

Цель	Правила	Контроль
Предсказуемость времени и быстрый визит	<ul style="list-style-type: none">• Тайм-слоты с повышенным приоритетом;• Лимит stop-time;• Отдельные маршруты в пиковые часы;• Минимизация «хвостов» после пиков	<ul style="list-style-type: none">• On-time в пик, средний stop-time;• Доля визитов с ожиданием/недоступом точки

Заключение: главные тренды 2023–2025 и прогноз



5 ключевых трендов Казахстана по данным Reelog

1

Рост последней мили стал «ростом операций», а не «ростом партии»

Количество доставок растёт существенно быстрее, чем средний чек и средний вес заказа. Это означает: побеждают те, кто умеет управлять точками, окнами и временем



2

Дробление приводит к «облегчению» автопарка

Рынок уходит в более лёгкий тоннаж, а доля машин <1 т резко увеличивается. Это не мода — это попытка рынка выжить в условиях, где «остановка дороже килограмма»



3

География мегаполисов начинает диктовать экономику доставки

Алматы и Астана дают основной объём и основной рост, но при этом сильнее просаживают средний чек — то есть рост идёт через мелкие и более частые заказы



4

Праздники становятся управляемым (и обязательным) элементом планирования

Праздники системно снижают объёмы, причём всё заметнее и по сумме, и по среднему чеку. Компании, которые заранее моделируют «праздничные волны», будут выигрывать по SLA и себестоимости



5

Время водителя дорожает как ресурс

Рост рабочего дня в 2025 — индикатор того, что сложность маршрутов увеличилась. Без цифрового планирования и дисциплины исполнения это ведёт к переработкам, срывам окон и росту себестоимости



Прогноз на 2026



Что будет дальше (если траектория сохранится)

1

Доставка станет ещё более «точечной»

Больше заказов «меньшего размера», больше окон, больше требований к точности



2

Спрос на лёгкий транспорт продолжит расти

А крупный тоннаж будет уходить в магистраль/межскладские перемещения и очень крупные точки



3

Планирование «вручную» станет экономически токсичным

Ошибка диспетчера будет дороже, чем стоимость автоматизации



4

Конкуренция перейдёт в SLA и прозрачность

Кто даёт прогноз прибытия, выдерживает окна и управляет отклонениями — тот удерживает клиента



5

Появится новая норма KPI

Не «сколько привезли», а «сколько точек обслужили вовремя при заданной себестоимости»



Глоссарий

Micro-drop

Это операционная модель доставки, когда вместо редких крупных отгрузок делают частые «микро-сбросы» небольшими партиями в точки (магазины у дома, HoReCa).

Stop-time

Время обслуживания точки (разгрузка + ожидание + документы).

Плотность маршрута

Количество точек на километр или на час.

Окна доставки

Временные интервалы, в которые точка принимает поставку.

SLA

Уровень сервиса (вовремя/в окно/полнота/качество закрытия).

Перенос

Доставка, не выполненная в плановый день/окно и переехавшая в другой слот.

Довоз

Дополнительная поставка к уже выполненной/плановой (часто «корректирующая»).

Зональность

Закрепление территории за маршрутами, чтобы не пересекать город в середине дня.

Наёмный транспорт

Привлечённый ресурс (подрядчик), используемый как буфер мощности.

Heatmap районов

Карта, показывающая концентрацию объёма/денег/чека по районам.

Cost per stop

Стоимость обслуживания одной точки (внутренний KPI, часто ключевой).

Out-of-stock (OOS)

Отсутствие товара на полке; micro-drop обычно усиливает чувствительность к OOS.

10 лет
опыта

900+
клиентов

334,16 млн
доставок
за все время

4,88 млн
созданных
маршрутов

>45 тыс.
активных
водителей

 Коста-Рика

 Сербия

 Беларусь

 Узбекистан

 Казахстан

 Грузия

 Кыргызстан

 Азербайджан

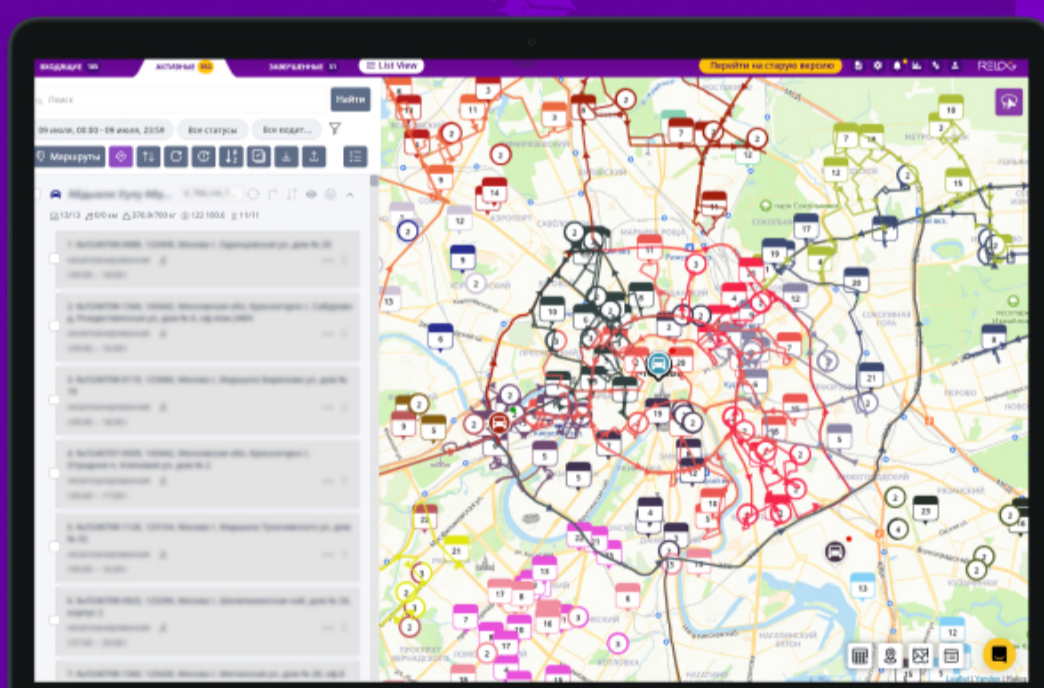
 Армения

 Таджикистан



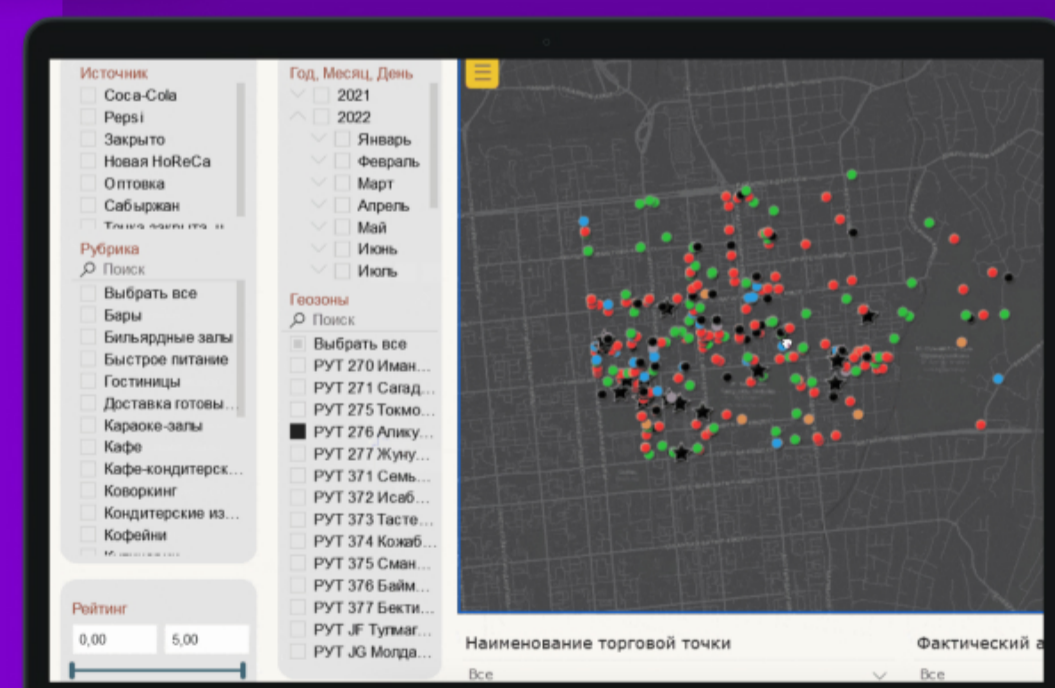
Relog BI

Web приложение
с аналитическими
отчетами для
топ-менеджмента



Relog TMS

рабочее место
диспетчера/логиста



Relog Census

аналитика для
дистрибьюторов

