

**Т. Г. Хасанабаев\*, М. Н. Ирисбекова, С. А. Илашева**

магистрант, ЮКУ им. М. Ауэзова, Шымкент, Казахстан  
д.э.н., профессор, Ташкентский государственный университет путей сообщения,  
Ташкент, Узбекистан

К.э.н., асс. профессор, ЮКУ им. М. Ауэзова, Шымкент, Казахстан

\*Автор корреспонденции: timur0346@mail.ru

## **ДИНАМИКА РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН: ФОРМИРОВАНИЕ СЕГМЕНТИРОВАННОЙ ОЛИГОПОЛИИ В УСЛОВИЯХ ЭКСПАНСИИ ЗАРУБЕЖНЫХ МАРКЕТПЛЕЙСОВ (2024–2026)**

### **Аннотация**

В данной статье рассматривается конкурентная структура рынка электронной коммерции Республики Казахстан в условиях расширения зарубежных торговых площадок. На основе описательной статистики, сравнительного анализа и бенчмаркинга проверяется гипотеза о формировании сегментированной олигополии, в которой местные игроки сохраняют доминирование на рынке за счет интеграции электронной коммерции с финтех-услугами (BNPL, рассрочка), в то время как зарубежные платформы конкурируют за счет масштаба логистической инфраструктуры и глубины ассортимента продукции. Результаты показывают, что в 2024 году объем рынка достиг 3 439 миллиардов тенге (+42% в годовом исчислении), а доля электронной коммерции в розничной торговле достигла рекордных 15,3%. Kaspi.kz занимает примерно 70–77% рынка, создавая экосистему суперприложений, в то время как Wildberries и Ozon активно расширяют свои сети пунктов выдачи. Исследование приводит к выводу, что рынок переходит от экстенсивного роста к интенсивной конкуренции за удержание пользователей.

**Ключевые слова:** электронная коммерция, маркетплейс, Казахстан, Kaspi.kz, BNPL, конкурентный бенчмаркинг, сегментированная олигополия.

### **Введение**

Глобализация цифровой экономики и стремительное проникновение информационно-коммуникационных технологий кардинально трансформировали архитектуру мировых розничных рынков. Глобальный рынок электронной коммерции достиг 6,3 трлн долл. США в 2024 году, а по прогнозам аналитиков его объем увеличится до 6,8–7,0 трлн долл. в 2025 году и свыше 8 трлн долл. к 2028 году [1]. По данным Statista, среднегодовой темп роста (CAGR) мировых онлайн-продаж за 2021–2024 гг. составил 9,76%, а прогнозируемый CAGR на 2025–2030 гг. — 6,29% [2].

Республика Казахстан, являясь крупнейшей экономикой Центральной Азии с номинальным ВВП 286 млрд долл. [3], к 2026 году достигла этапа институциональной зрелости в сегменте электронной коммерции. Внутренний рынок e-commerce вырос в 7 раз за период 2020–2024 годов [4], превратив данный сектор из нишевого канала дистрибуции в фундаментальный драйвер макроэкономического роста.

Актуальность исследования обусловлена рядом внешних факторов. Во-первых, наблюдается беспрецедентный уровень цифровизации общества: проникновение интернета в республике составляет 92,3–93,4% населения, что охватывает аудиторию порядка 19,5 миллионов пользователей [5, 6]. Во-вторых, критическую роль сыграла эволюция финансовых технологий: доля безналичных транзакций в розничной торговле закрепились на уровне 80–87%, а число пользователей онлайн-банкинга достигло 25,9 млн [7]. В-третьих, после перенасыщения российского рынка Wildberries и Ozon целенаправленно переориентировались на Центральную Азию как на новый вектор роста [8]. В-четвертых, принятые в 2022–2025 годах регуляторные меры — «налог на Google» (НДС 12% для иностранных платформ),

требования обязательной таможенной декларации товаров e-commerce и условная регистрация по НДС для иностранных маркетплейсов с 1 января 2026 года — формируют новые барьеры конкурентной среды [9, 10].

Рабочая гипотеза исследования: экспансия зарубежных маркетплейсов на рынок Республики Казахстан не приводит к монополизации иностранным капиталом, а формирует сегментированную олигополию, где локальные игроки удерживают лидерство за счёт интеграции e-commerce с финтех-услугами (BNPL, рассрочки), тогда как зарубежные платформы доминируют за счёт эффекта масштаба в логистике и глубины ассортимента.

**Методы исследования**

Методологический аппарат включает триаду подходов. Компаративный анализ (benchmarking) по методологии R. Camp применяется для сопоставления ключевых метрик конкурентов — GMV, MAU, сети ПВЗ, модели монетизации. Описательная статистика используется для количественной оценки рыночной динамики на основе данных Бюро национальной статистики АСПиР РК (БНС РК) [11], отчётов Strategy&/PwC Kazakhstan [6, 12], Baker Tilly [2] и корпоративной отчётности компаний за 2020–2024 годы. Структурный анализ отраслевого рынка (в традиции М. Портера) позволяет идентифицировать источники конкурентных преимуществ. Информационная база дополнена академическими исследованиями в области цифровой экономики [13–15].

**Результаты исследований**

*1. Макроэкономический ландшафт рынка e-commerce РК*

*1.1. Количественная динамика рынка*

Рынок розничной электронной коммерции Казахстана продемонстрировал выдающуюся восходящую динамику. По данным PwC Strategy&, объём рынка увеличился с 596 млрд тенге в 2020 году до 3 439 млрд тенге (7,3 млрд долл. США) в 2024 году (+42% г/г) [6]. Расчётный CAGR за период 2020–2024 годов составляет порядка 55–64% в годовом исчислении, чтократно превышает среднемировые показатели (~9,4% CAGR) [16].

Принципиально важной является динамика структурной трансформации: доля электронной коммерции в общем объёме розничного товарооборота выросла с ~5,1–6,5% в 2020 году до 15,3% в 2024 году, превысив целевой ориентир правительства в 15% [1, 2]. По данным БНС РК, доля e-commerce на внутреннем рынке составила 14,1%, из которых 84,9% оборота приходилось на маркетплейсы [11]. В первом полугодии 2025 года проникновение e-commerce достигло 17,1%, приближаясь к среднемировому показателю 20,5% [12].

Таблица 1 — Динамика ключевых показателей рынка розничной электронной коммерции РК, 2020–2024 гг.

| Показатель              | 2020 | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 1П 2025 |
|-------------------------|------|-------|-------|-------|-------|---------|
| Объём рынка, млрд тенге | 596  | 1 040 | 1 349 | 2 418 | 3 439 | —       |
| Темп роста, % г/г       | —    | +74   | +30   | +79   | +42   | +19     |
| Число транзакций, млн   | 25,4 | 36,9  | 49,0  | 86,7  | 162,2 | —       |
| Средний чек, тыс. тенге | 23,5 | 28,2  | 27,5  | 27,9  | 21,2  | —       |
| Доля e-com в рознице, % | 5,1  | 12,6  | 7,8   | 12,6  | 15,3  | 17,1    |
| Доля маркетплейсов, %   | —    | 89    | 82    | 89    | 91    | —       |

Примечание. Составлено на основе [6, 11, 12]. Колебания доли e-commerce в 2021–2022 гг. обусловлены методологическими пересмотрами.

*1.2. Качественные характеристики роста*

Анализ транзакционной динамики обнаруживает важную качественную трансформацию. Число онлайн-покупок в 2024 году достигло 162 млн транзакций — рост на

87% г/г, тогда как объём рынка вырос лишь на 42%. Это расхождение обусловлено снижением среднего чека на 24%, до 21 200 тенге (~40 долл. США) [6]. Данный феномен указывает на интенсивный характер роста: покупатели совершают покупки чаще, но на меньшие суммы за один заказ, что характерно для зрелых рынков e-commerce и свидетельствует о глубоком встраивании онлайн-торговли в повседневные потребительские практики.

Вместе с тем замедление темпов роста (с 79% в 2023 г. до 42% в 2024 г. и 19% в 1П 2025 г.) при продолжении увеличения числа транзакций (+27% в 1П 2025 г.) свидетельствует о насыщении аудитории крупных городов и необходимости расширения в регионы [12]. По данным опроса БНС РК, лишь 28,5% респондентов в возрасте 16–74 лет совершали интернет-покупки в 2024 году [17], что указывает на значительный потенциал дальнейшего проникновения.

Ключевыми экзогенными драйверами служат: высокое интернет-проникновение (92,3–93,4%), рост мобильной аудитории (19,25 млн пользователей мобильного интернета) [18], переход к безналичным платежам (80,3–87% транзакций), а также устойчивый рост реальных доходов населения на фоне снижения инфляции с 14,5% в 2023 году до 8,4–8,8% в 2024 году [3].

## *2. Институциональная структура рынка: конкурентный бенчмаркинг*

### *2.1. Трёхэшелонная модель конкуренции*

По состоянию на 2024 год в Казахстане функционирует 104 платформы электронной коммерции [4]. Тем не менее рынок демонстрирует ярко выраженную концентрацию: доля маркетплейсов в структуре розничного e-commerce составляет 91% [17], а локальные платформы лидируют в денежном выражении с совокупной долей 65% [6]. Институциональную структуру рынка целесообразно описывать в логике трёхуровневой стратификации.

Первый эшелон — локальные банковские экосистемы — представлен Kaspi.kz, Halyk Market, Jusan Shop и Forte Market [2]. По различным оценкам, Kaspi.kz удерживает свыше 70% рынка в денежном выражении [19] или около 77% [20], хотя оценки по методологии Euromonitor для 2023 года давали 57,7% [21]. Валовая выручка Kaspi Shop в 2024 году составила 2 109 млрд тенге (+40,6% г/г) [2]. Halyk Market с выручкой 100,6 млрд тенге (+57,4%) демонстрирует наиболее высокую динамику среди локальных игроков второго уровня. Доля Kaspi на рынке маркетплейсов снизилась с 97,2% в 2021 году до 77,1% в 2023 году [8], что указывает на постепенную эрозию доминирования.

Второй эшелон — российские маркетплейсы. Wildberries занимает приблизительно 15–17,2% рынка [19, 20] с выручкой 272 млрд тенге, значительно опережая Ozon, выручка которого составила 87,2 млрд тенге (+223% г/г) [2]. Физические объёмы продаж Ozon в Казахстане выросли в 12 раз за первое полугодие 2024 года [22]. Оба игрока стремительно наращивают инфраструктуру ПВЗ: у Wildberries — свыше 1 500 точек, у Ozon — свыше 1 300, с ростом сети ПВЗ Ozon в 15 раз во втором квартале 2024 года [8, 22].

Третий эшелон — китайские кросс-бордер платформы (AliExpress, Temu/Pinduoduo, Taobao). Точные рыночные доли в публичных источниках не раскрываются, однако косвенные индикаторы показательны: QazPost обработал свыше 20 млн посылок, из которых 50% поступили из Китая [23]. В мае 2025 года Taobao запустил русскоязычную версию приложения с ценами в тенге, что сигнализирует о переходе от пассивного присутствия к активной экспансии [16].

## 2.2. Бенчмаркинг ключевых игроков

Таблица 2 — Бенчмаркинг ключевых маркетплейсов на рынке e-commerce Казахстана, 2024г.

| Метрика              | Kaspi Shop      | Wildberries KZ    | Ozon KZ            | Halyk Market    | Jusan Shop     |
|----------------------|-----------------|-------------------|--------------------|-----------------|----------------|
| Выручка, млрд тг     | 2 109,0         | 272,0             | 87,2               | 100,6           | 43,3           |
| Рост выр., % г/г     | +40,6           | –2,9              | +223,0             | +57,4           | –7,1           |
| Трафик, млн/мес      | 6,3             | 4,5               | 5,1                | 3,5             | 0,3            |
| ПВЗ / логист.        | 21 000+ почтом. | 1 500+ ПВЗ        | 1 300+ ПВЗ         | Halyk Bank сеть | Ограничен.     |
| Конк. преимущ.       | Финтех + BNPL   | Логист. + ассорт. | Экспансия, логист. | Экосист. Halyk  | Экосист. Jusan |
| Налоги 2025, млрд тг | 138,4           | 57,8              | 14,8               | 0,95            | н/д            |

Примечание. Составлено на основе [2, 22, 24–26]. Доли рынка варьируются в зависимости от методологии источника.

## 2.3. Оценка уровня рыночной концентрации

Высокая концентрация рынка подтверждается расчётом индекса Херфиндаля–Хиршмана (HHI). При доле Kaspi ~70–77%, Wildberries ~15–17% и остальных игроков в совокупности ~8–15%, предварительная оценка HHI составляет не менее 5 000–6 600 пунктов, что значительно превышает пороговое значение в 2 500 пунктов и классифицирует рынок как высоконцентрированный [19, 20]. Однако динамика снижения доли лидера (с 97,2% до 77,1% за 2021–2023 гг.) указывает на постепенное движение к модели олигополии с дифференцированными стратегиями, а не к устойчивой монополии [8]. Налоговые данные за 2025 год подтверждают ускоренный рост российских платформ: отчисления Wildberries увеличились на 56%, Ozon — на 39%, в то время как Kaspi.kz показал рост лишь на 3,5% [24].

### 3. Трансформация операционных моделей

#### 3.1. Логистическая инфраструктура как поле конкуренции

Центр тяжести конкуренции на рынке e-commerce РК переместился из ценовой плоскости в инфраструктурную. Плотность сети ПВЗ и скорость доставки стали основными параметрами дифференциации. Wildberries к октябрю 2024 года располагала свыше 1 500 ПВЗ с ростом на 52% за год; число ПВЗ Ozon выросло в 15 раз [22]. Kaspi.kz развивает разветвлённую сеть из более чем 21 000 почтоматов (Postomats), что принципиально превосходит конкурентов и обеспечивает низкие транзакционные издержки «последней мили» [20].

Открытие фулфилмент-центров является стратегически ключевым решением. Ozon открыл центр в Астане площадью 10 000 кв. м с пропускной способностью 24 000 заказов в сутки [27]. В декабре 2025 года было анонсировано строительство трёх крупных фулфилмент-центров Ozon и Wildberries [28]. QazPost реализует строительство 85 000 кв. м складских площадей в Алматы, Актобе и Туркестане [4]. Маркетплейсы превращаются в инфраструктурных операторов, инвестиции которых создают высокие операционные барьеры для новых участников рынка.

#### 3.2. Финтех-интеграция и BNPL как конкурентный барьер

Наиболее значимой структурной дифференциацией локальных игроков является глубокая интеграция финансовых продуктов в воронку совершения покупки. По данным Kaspi.kz, BNPL-кредиты составили 42–43% суммарного объёма выданных кредитов (TFV), при этом TFV достиг 16,7 трлн тенге (+34% г/г) [29]. Рассрочки Kaspi доступны на срок до 24 месяцев, формируя устойчивую привычку потребительского кредитования внутри экосистемы маркетплейса. Инструмент «Kaspi Juma» — национальный аналог «чёрной пятницы» — демонстрирует, как BNPL конвертируется в маркетинговый рычаг: покупатели получают беспроцентную рассрочку при удвоенных комиссиях с продавцов [21].

Именно этот финтех-механизм объясняет, почему 65% объёма e-commerce приходится на локальные платформы, несмотря на их значительно меньший ассортимент. Kaspi Pay фактически выступает инфраструктурным стандартом и одновременно инструментом удержания пользователей внутри экосистемы. Российские маркетплейсы также начинают адаптировать данную модель: в октябре 2025 года Wildberries запустила сервис покупок в кредит в Казахстане [30]. Правительство РК инициировало регулирование BNPL-рынка, планируя обязательную передачу данных о рассрочках в кредитные бюро [31].

### **3.3. Retail Media и трансформация юнит-экономики**

Маркетплейсы активно монетизируют трафик, превращаясь в рекламные площадки (Retail Media). Kaspi Advertising обеспечил рост Take Rate с 10,6% в 1П 2023 года до 11,2% в 1П 2024 года [29]. Доход от рекламы вырос на 91% г/г в первом полугодии 2025 года, существенно опережая темпы роста GMV (+17%) [32]. Wildberries в мае 2025 года запустил AI-сервис Jam для аналитики продаж, монетизируя данные продавцов [16].

С точки зрения юнит-экономики продавца, ужесточение конкуренции выражается в росте комиссий и стоимости привлечения клиента (CAC). Маркетплейсы эволюционируют в направлении модели суперприложений, объединяющих функции торговой площадки, финансового посредника, логистического оператора и рекламной платформы [33]. Подобная конвергенция повышает барьеры входа и усиливает зависимость селлеров от доминирующих экосистем.

### **Обсуждение научных результатов**

Проведённый анализ позволяет сформулировать четыре ключевых аналитических инсайта.

Первое: рабочая гипотеза подтверждается. Рынок e-commerce РК характеризуется структурой сегментированной олигополии, а не иностранной монополией. Kaspi.kz удерживает ~70–77% рынка, но его доля постепенно сужается (с 97,2% в 2021 г. до 77,1% в 2023 г.). Локальные экосистемы лидируют через финтех-интеграцию, российские маркетплейсы — через масштаб логистики и ассортимент, кросс-бордер платформы — через ценовой демпинг.

Второе: рынок перешёл от экстенсивного роста к интенсивной конкуренции. При объёме 3 439 млрд тенге (+42% г/г) темп роста транзакций (+87%) вдвое превышает темп роста оборота. Средний чек снизился на 24%, что указывает на встраивание e-commerce в повседневную покупательскую рутину. Конкуренция перемещается в измерение LTV (lifetime value) пользователя.

Третье: финтех является главным барьером для иностранных игроков. Kaspi.kz через BNPL (42–43% TFV) и Kaspi Pay создал самоподдерживающийся сетевой эффект. Ни Wildberries, ни Ozon не располагают сопоставимым финансовым плечом в Казахстане.

Четвёртое: инфраструктурная гонка ведёт к дальнейшей консолидации. Рост инвестиций в склады, ПВЗ и сортировочные центры создаёт невозвратные (sunk) издержки, которые ведут к укрупнению и вытеснению слабых игроков. Государство реагирует введением «налога на Google», условной регистрации по НДС для зарубежных маркетплейсов, а также ужесточением антимонопольного надзора [9, 10].

За горизонтом 2026 года прослеживаются три вектора развития. Первый — омниканальность: маркетплейсы будут интегрироваться с физической розницей и концепцией OptiChannel на базе предиктивной аналитики искусственного интеллекта [34]. Второй — ужесточение регулирования: рост жалоб (14 520 в 2024 г., +88% г/г) побудит регуляторов усилить требования к платформам, включая регулирование BNPL-рынка [31]. Третий — развитие B2B-сегмента e-commerce: Kaspi прямо указывает на «значительный и недостаточно освоенный» потенциал кредитования продавцов (Merchant Finance — 17% TFV в FY2024) [25].

Для локального бизнеса рекомендуется: (1) присутствие минимум на 2–3 площадках одновременно для снижения зависимости от одной экосистемы; (2) активное использование BNPL для повышения конверсии; (3) инвестиции в Retail Media как неотъемлемую часть

стоимости присутствия; (4) углубление интеграции финтех-сервисов; (5) развитие логистики «последней мили» в региональных центрах.

### **Заключение**

Таким образом, проведенные исследования показали, что на рынке электронной коммерции Республики Казахстан наблюдается формирование сегментированной олигополии, в которой местные игроки сохраняют доминирование на рынке за счет интеграции электронной коммерции с финтех-услугами (BNPL, рассрочка), в то время как зарубежные платформы конкурируют за счет масштаба логистической инфраструктуры и глубины ассортимента продукции. Результаты показывают, что в 2024 году объем рынка достиг 3 439 миллиардов тенге (+42% в годовом исчислении), а доля электронной коммерции в розничной торговле достигла рекордных 15,3%. Kaspi.kz занимает примерно 70–77% рынка, создавая экосистему суперприложений, в то время как Wildberries и Ozon активно расширяют свои сети пунктов выдачи. Исследование приходит к выводу, что рынок переходит от экстенсивного роста к интенсивной конкуренции за удержание пользователей.

### **Список литературы**

1. Qazinform. Kazakhstan's e-commerce market hits 3.4 billion tenge in 2024. 2025. Available at: <https://qazinform.com/news/kazakhstans-e-commerce-market-hits-34-billion-tenge-in-2024-study-shows-c494d2>
2. Baker Tilly Central Asia. Overview of the e-commerce market in Kazakhstan 2024. 2025. Available at: <https://bakertilly-ca.com/wp-content/uploads/2025/10/kazakhstan-e-commerce-market-overview-2024.pdf>
3. FocusEconomics. Kazakhstan economy: GDP, inflation, CPI & interest rates. 2025. Available at: <https://www.focus-economics.com/countries/kazakhstan/>
4. Xinhua. Kazakhstan's e-commerce grows sevenfold over past five years. 2025. Available at: <https://english.news.cn/asiapacific/20250626/7f7d298179fd48dc826364215f2928cf/c.html>
5. DataReportal. Digital 2024: Kazakhstan. 2024. Available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-kazakhstan>
6. PwC Strategy&. Retail e-commerce market in the Republic of Kazakhstan: 12M 2024. 2025. Available at: <https://www.pwc.com/kz/en/publications/e-commerce/pdf/e-commerce-12m2024-eng.pdf>
7. National Bank of the Republic of Kazakhstan. Report on non-cash transactions 2025. Available at: <https://nationalbank.kz/ru/news/informacionnye-soobshcheniya/17431>
8. Kursiv Media. Wildberries continues expanding its market share in Kazakhstan despite problems in Russia. 2024. Available at: <https://kz.kursiv.media/en/2024-10-21/engk-tank-wildberries-continues-expanding-its-market-share-in-kazakhstan-despite-problems-in-russia-its-home-country/>
9. Astana Times. Kazakhstan's regulatory approach to foreign marketplaces: Integration through fiscal discipline and consumer protection. 2025. Available at: <https://astanatimes.com/2025/08/kazakhstans-regulatory-approach-to-foreign-marketplaces-integration-through-fiscal-discipline-and-consumer-protection/>
10. Alimova, A. Kazakhstan's proposed framework for conditional VAT registration. KPMG. 2025. Available at: <https://kpmg.com/us/en/taxnewsflash/news/2025/08/kazakhstan-proposed-framework-conditional-vat-registration.html>
11. Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan (BNS RK). E-commerce in the Republic of Kazakhstan 2025 Available at: <https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/local-market/publications/346329/>
12. PwC Strategy&. Retail e-commerce market in the Republic of Kazakhstan: 6M 2026. Available at: <https://www.pwc.com/kz/en/publications/e-commerce/pdf/e-commerce-6m2025-eng.pdf>
13. Kim D., Lang K., Li K., Naldi M., Kauffman R. How should we understand the digital economy in Asia? Critical assessment and research agenda // Electronic Commerce Research and Applications. 2020. Vol. 44. P. 101004. DOI: 10.1016/j.elerap.2020.101004

14. Turayev B., Shodiyev K., Shodiev T. ICT and economic growth nexus: Case of Central Asian countries // Proceedings of the 1st International Conference on Social Sciences. 2021. P. 37-42. DOI: 10.21070/PSSH.V1I.37
15. Zhanbozova A., Myrzakhmet M., Azatbek T. Assessing the impact of institutional environment quality on the development of e-commerce // Problems and Perspectives in Management. 2024, 22(3). Vol. 22(3). P. 324–336. DOI: 10.21511/ppm.
16. IMARC Group. Central Asia e-commerce market share, growth & report 2025–2033. Available at: <https://www.imarcgroup.com/central-asia-e-commerce-market>
17. The Astana Times. Kazakhstan's e-commerce market expands sevenfold as digital trade accelerates. 2025. Available at: <https://astanatimes.com/2025/12/kazakhstans-e-commerce-market-expands-sevenfold-as-digital-trade-accelerates/>
18. Economy KZ. Kazakhstan telecom growth: Trends and insights. 2025 Available at: <https://economykz.org/?lang=en&p=21583>
19. Astana Times. Kazakhstan's e-commerce market soars 42%, hits record \$6 billion in 2024. 2025. Available at: <https://astanatimes.com/2025/07/kazakhstans-e-commerce-market-soars-42-hits-record-6-billion-in-2024/>
20. Macro Advisory. Country update: Kazakhstan — Digital economy]. 2024 Available at: [https://macro-advisory.com/wp-content/uploads/2024/10/Kazakhstan-Digital-Economy\\_October-2024.pdf](https://macro-advisory.com/wp-content/uploads/2024/10/Kazakhstan-Digital-Economy_October-2024.pdf)
21. NextGenInvestors. Initial report: Kaspi.kz (NASDAQ: KSPI). 2024. Available at: <https://nextgeninvestors.substack.com/p/initial-report-kaspikz-nasdaq-kspi>
22. Finprom.kz. Российские маркетплейсы кратно увеличили свои продажи в Казахстане. 2024. Available at: <https://finprom.kz/ru/article/rossijskie-marketplejsy-kratno-velichili-svoi-prodazhi-v-kazahstane>
23. Astana Times. Central Asian Postal Summit in Astana explores fast-growing online trade. 2025. Available at: <https://astanatimes.com/2025/04/central-asian-postal-summit-in-astana-explores-fast-growing-online-trade/>
24. Forbes.kz. Казахстанские маркетплейсы платят в разы больше налогов, чем иностранные. 2026. Available at: <https://forbes.kz/articles/kazakhstanskie-marketplejsy-platyat-v-razy-bolshe-nalogov-chem-inostrannye-289080>
25. Kaspi.kz. 4Q and FY 2024 financial results. 2025. Available at: [https://ir.kaspi.kz/media/4Q\\_FY\\_2024\\_Results.pdf](https://ir.kaspi.kz/media/4Q_FY_2024_Results.pdf)
26. Tech-news.kz. Kaspi — 138 billion, Wildberries — 57 billion: who earns on Kazakhstan's marketplaces. 2026. Available at: <https://tech-news.kz/kaspi-138-mlrd-wildberries-57-mlrd-kto-zarabatyvaet-na-marketplejsah-kazahstana/> [in Russian]
27. QazMonitor. Russian e-commerce company opens logistics center in Kazakhstan 2023, Available at: <https://en.qazmonitor.com/digital/1434/russian-e-commerce-company-opens-logistics-center-in-kazakhstan>
28. Caspian Post. Ozon, Wildberries to build hubs, boost Kazakh e-commerce. 2025. Available at: <https://caspianpost.com/kazakhstan/ozon-wildberries-to-build-hubs-boost-kazakh-e-commerce>
29. Kaspi.kz. 3Q and 9M 2024 financial results. 2024 Available at: [https://ir.kaspi.kz/media/3Q\\_2024\\_Results\\_.pdf](https://ir.kaspi.kz/media/3Q_2024_Results_.pdf)
30. Bastille Post. Wildberries launches purchase on credit in Kazakhstan, 2025. Available at: <https://www.bastillepost.com/global/article/5287982>
31. Tengri News. Новые правила для рассрочек в Казахстане: весь долг станет видимым. 2025. Available at: [https://tengrinews.kz/kazakhstan\\_news/novyie-pravila-rassrochek-kazahstane-dolg-stanet-vidimym-586859/](https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/novyie-pravila-rassrochek-kazahstane-dolg-stanet-vidimym-586859/)
32. Kaspi.kz. 2Q and 1H 2025 financial results. 2025. 57 billion: who earns on Kazakhstan's marketplaces. [https://ir.kaspi.kz/media/2Q\\_2025\\_Results\\_.pdf](https://ir.kaspi.kz/media/2Q_2025_Results_.pdf)
33. Media Insider. Почему Online Retail Media переоценивают (и недооценивают). 2026. 57 billion: who earns on Kazakhstan's marketplaces. <https://www.mediainsider.kz/blog/cy08913nf1-pochemu-online-retail-media-pereotseniva>

34. Rakhmetov R., Zhiyranova D., Barabanshchikov A. What awaits digital marketing in Kazakhstan in 2025. BYYD CA. 2025. 57 billion: who earns on Kazakhstan's marketplaces.<https://www.byyd.me/en/blog/2025/07/what-awaits-digital-marketing-in-kazakhstan-in-2025/>

**Т. Г. Хасанабаев\*, М. Н. Ирисбекова, С. А. Илашева**

Магистрант, timur0346@mail.ru, М. Әуезов атындағы ОҚУ, Шымкент, Қазақстан  
Э.ғ.д., профессор, m.irisbekova@mail.ru, Ташкент мемлекеттік теміржол инженерлері университеті,  
Ташкент, Өзбекстан  
Э.ғ.к., асс. профессор, S.Ilasheva@mail.ru, М. Әуезов атындағы ОҚУ, Шымкент, Қазақстан

## **ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ЭЛЕКТРОНДЫҚ КОММЕРЦИЯ НАРЫҒЫНЫҢ ДИНАМИКАСЫ: ШЕТЕЛДІК НАРЫҚТАРДЫҢ КЕҢЕЮІ ЖАҒДАЙЫНДА СЕГМЕНТТІ ОЛИГОПОЛИЯНЫҢ ҚАЛЫПТАСУЫ (2024–2026)**

### **Түйін**

Бұл мақалада шетелдік нарықтардың кеңеюі аясында Қазақстан Республикасының электрондық коммерция нарығының бәсекелестік құрылымы қарастырылады. Сипаттамалық статистикаға, салыстырмалы талдауға және бенчмаркингке сүйене отырып, сегменттелген олигополияның қалыптасуы туралы гипотеза тексеріледі, мұнда жергілікті ойыншылар электрондық коммерцияны финтех қызметтерімен (BNPL, бөліп төлеу) интеграциялау арқылы нарықтағы үстемдікті сақтайды, ал шетелдік платформалар логистикалық инфрақұрылымның ауқымы және өнім ассортиментінің тереңдігі арқылы бәсекелеседі. Нәтижелер 2024 жылы нарық көлемі 3 439 миллиард теңгеге (+42% жылдық жылдық) жеткенін және бөлшек саудадағы электрондық коммерцияның үлесі рекордтық 15,3%-ға жеткенін көрсетеді. Kaspi.kz нарықтың шамамен 70–77%-ын иеленеді, супер қолданбалы экосистемі құрады, ал Wildberries және Ozon өздерінің қабылдау нүктелерінің желілерін белсенді түрде кеңейтуде. Зерттеу нарық экстенсивті өсуден пайдаланушыларды ұстап тұру үшін қарқынды бәсекелестікке ауысып жатқанын қорытындылайды.

**Кілттік сөздер:** электрондық коммерция, нарық, Қазақстан, Kaspi.kz, BNPL, бәсекеге қабілетті бенчмаркинг, сегменттелген олигополия.

**T.G. Khassanabayev, M. N. Irisbekova, S. A. Ilasheva**

Master's student, timur0346@mail.ru, M. Auezov South Kazakhstan University, Shymkent, Kazakhstan  
Dr. Economics, Professor, m.irisbekova@mail.ru, Tashkent State Transport University, Tashkent,  
Uzbekistan  
Dr. Economics, Assoc. Prof., S.Ilasheva@mail.ru, M. Auezov South Kazakhstan University,  
Shymkent, Kazakhstan

## **COMPETITIVE DYNAMICS OF THE E-COMMERCE MARKET OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN: FORMATION OF A SEGMENTED OLIGOPOLY AMID EXPANSION OF FOREIGN MARKETPLACES (2024–2026)**

### **Abstract**

This article examines the competitive structure of the e-commerce market of the Republic of Kazakhstan amid the expansion of foreign marketplaces. Based on descriptive statistics, comparative analysis, and benchmarking, the hypothesis of a segmented oligopoly formation is tested, wherein local players retain market dominance through integration of e-commerce with fintech services (BNPL, installments), while foreign platforms compete through logistics infrastructure scale and product assortment depth. The results show that in 2024 the market volume reached 3,439 billion tenge (+42% YoY), and the share of e-commerce in retail trade reached a record 15.3%. Kaspi.kz holds approximately 70–77% of the market, building a super-app ecosystem, while Wildberries and Ozon are aggressively expanding their pickup point networks. The study concludes that the market is transitioning from extensive growth to intensive competition for user retention.

**Keywords:** e-commerce, marketplace, Kazakhstan, Kaspi.kz, BNPL, competitive benchmarking, segmented oligopoly.