

## **ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В FINTECH-СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН: ОТ ТЕОРИИ К ЦИФРОВОЙ ПРАКТИКЕ**

Д. Р. Джакупов

Университет международного бизнеса имени Кенжегали Сагадиева

Казахстан, Алматы

### **Аннотация**

В условиях ускоряющейся цифровой трансформации эффективное управление знаниями (Knowledge Management) становится ключевым фактором развития организаций, особенно в динамично растущем финтех-секторе. В статье исследуются теоретические основы управления знаниями, включая модель SECI и подход Davenport Т.Н. и Prusak L., и их применение в цифровых практиках финтех-компаний Казахстана. На основе анализа кейсов Kaspi.kz, Jusan Bank, Freedom Finance Kazakhstan и деятельности Astana Hub выявлены успешные КМ-практики и существующие барьеры. Предложены рекомендации по интеграции комплексных КМ-стратегий с использованием технологий искусственного интеллекта и развитию культуры обмена знаниями в финтех-экосистеме Казахстана.

**Ключевые слова:** управление знаниями, FinTech, цифровизация, Казахстан, корпоративное обучение, Big Data, искусственный интеллект

### **Введение**

В современную эпоху стремительной цифровизации эффективное управление знаниями (Knowledge Management, КМ) становится неотъемлемой частью развития организаций, особенно в таких динамичных секторах, как финансовые технологии (FinTech). Финтех-компании, функционирующие на стыке финансовых услуг и информационных технологий, вынуждены быстро адаптироваться к изменениям рыночной среды, законодательных норм и потребностей клиентов. При этом именно знания сотрудников, интеллектуальные ресурсы и способность эффективно обмениваться знаниями внутри организации становятся основными конкурентными преимуществами [1].

Финансовые технологии оказывают существенное влияние на трансформацию традиционных бизнес-моделей, требуя от компаний новых подходов к накоплению, обработке, сохранению и распространению знаний. Успешное внедрение Knowledge Management позволяет финтех-компаниям не только ускорить процессы инноваций, но и повысить гибкость организационных структур, оптимизировать процессы принятия решений и сократить издержки [2].

Развитие финтех-сектора в Казахстане за последние пять лет демонстрирует положительную динамику. Согласно отчётам Astana International Financial Centre (AIFC) и Astana Hub, в стране значительно возросло количество финтех-стартапов, наблюдается активное внедрение цифровых платежных систем, онлайн-банкинга, микрофинансовых решений и инвестиционных платформ. [3; 4] Одновременно усиливается интерес к внедрению технологий Big Data, искусственного интеллекта и блокчейна в финансовые услуги.

Несмотря на стремительное развитие сектора, вопросы системного управления знаниями в казахстанских финтех-компаниях остаются недостаточно исследованными и проработанными. Чаще всего процессы накопления и распространения знаний происходят неформально и стихийно, без чётко структурированных стратегий или интегрированных КМ-систем[5]. Отсутствие целостного подхода к Knowledge Management снижает эффективность инновационной деятельности, увеличивает риски потери критических знаний при росте текучести кадров и усложняет масштабирование успешных решений.

В условиях перехода Казахстана к цифровой экономике управление знаниями становится ключевым элементом обеспечения устойчивого роста финтех-компаний. Эффективные КМ-практики позволяют организациям не только аккумулировать внутренние знания, но и преобразовывать их в конкурентные преимущества за счёт ускорения процессов инноваций, повышения качества клиентского обслуживания и снижения операционных рисков. [6]

На фоне глобальных тенденций, когда такие страны, как Сингапур, Великобритания и США, активно используют формализованные КМ-стратегии в своих финтех-отраслях, для Казахстана становится важным не только заимствовать лучшие международные практики, но и адаптировать их с учётом национальной специфики. [9] Это требует понимания культурных, организационных и технологических особенностей отечественного рынка.

На основании рассмотренных моделей можно заключить, что системное исследование процессов управления знаниями в казахстанских финтех-компаниях приобретает особую актуальность. Оно позволяет определить сильные и слабые стороны существующих практик, выявить барьеры на пути эффективной цифровизации знаний и сформулировать рекомендации для построения современных КМ-систем, способных обеспечить долгосрочную конкурентоспособность в условиях ускоряющихся технологических изменений.

### **Цель и задачи исследования**

Цель исследования – анализ особенностей применения инструментов управления знаниями (Knowledge Management) в казахстанском финтех-секторе и разработка практических рекомендаций по повышению эффективности процессов цифровизации знаний в условиях глобальных технологических изменений.

Задачи исследования:

- Изучить теоретические основы концепций управления знаниями, включая модель SECI и подходы Davenport T.H. & Prusak L.;
- Проанализировать текущую практику использования КМ-инструментов в ведущих финтех-компаниях Казахстана (Kaspi.kz, Jusan Bank, Freedom Finance Kazakhstan);
- Провести сравнительный анализ казахстанских и международных практик Knowledge Management в финтех-секторе;
- Выявить основные барьеры и вызовы, ограничивающие эффективное управление знаниями в условиях цифровизации финансовых услуг
- Разработать рекомендации по внедрению современных КМ-стратегий для повышения инновационного потенциала финтех-компаний Казахстана.

### **Материалы и методы**

Исследование основано на комплексном методологическом подходе, сочетающем анализ теоретических концепций управления знаниями и эмпирическое изучение практик финтех-компаний Казахстана. В качестве материалов использованы официальные годовые отчёты Kaspi.kz, Jusan Bank, Freedom Finance Kazakhstan, аналитические исследования Astana Hub и Astana International Financial Centre (AIFC), а также современные научные публикации по проблематике Knowledge Management и цифровизации бизнеса. [3; 4; 5; 6; 7; 8]

Актуальность и достоверность материалов обеспечивались выбором источников за последние пять лет и применением метода треугольной, позволившего сопоставлять информацию из корпоративных, научных и аналитических источников. Такой подход позволил максимально полно отразить как теоретические, так и практические аспекты развития управления знаниями в финтех-экосистеме Казахстана.

Методологическая основа исследования включала использование контент-анализа для систематизации данных о КМ-практиках в компаниях, кейс-стади анализа для глубокого изучения отдельных корпоративных стратегий управления знаниями, а также сравнительного анализа, направленного на выявление особенностей казахстанского опыта в сопоставлении с международными практиками. При этом акцент был сделан на изучение интеграции цифровых платформ, Big Data-аналитики и образовательных систем в процессы управления знаниями.

Выбранная методология обеспечила комплексное раскрытие темы, позволив не только выявить существующие подходы к управлению знаниями, но и сформулировать рекомендации, ориентированные на развитие цифровых КМ-стратегий в финтех-секторе Казахстана.

## Результаты

Анализ практик управления знаниями в ведущих финтех-компаниях Казахстана позволил выявить ключевые направления развития КМ-процессов и определить успешные инструменты цифровизации знаний.

### **Kaspi.kz: Корпоративная образовательная платформа "Kaspi University"**

Kaspi.kz, крупнейший игрок финтех-сектора Казахстана, уделяет особое внимание развитию корпоративных знаний и компетенций своих сотрудников. С этой целью была создана внутренняя образовательная платформа "Kaspi University", интегрированная в повседневную рабочую практику. [6] Обучение организовано с использованием методов микролёрнинга и геймификации, что повышает вовлечённость персонала и способствует постоянному обновлению компетенций.

"Kaspi University" обеспечивает структурирование практического опыта в цифровых руководствах, формирование централизованных баз знаний, а также практическую апробацию приобретённых знаний в реальных проектах. Этот подход соответствует динамике модели SECI: накопление знаний происходит через социализацию в рамках воркшопов и тренингов, их формализация обеспечивается экстернализацией успешных кейсов, дальнейшая систематизация осуществляется через комбинирование знаний в базах данных, а интернализация достигается посредством вовлечения сотрудников в текущие бизнес-процессы.

Можно увидеть, что Kaspi.kz демонстрирует пример интеграции процессов управления знаниями в повседневную деятельность компании, что способствует не только росту компетенций сотрудников, но и повышению общей инновационной активности.

### **Jusan Bank: CRM-платформа и внутренняя база знаний**

Jusan Bank активно внедряет принципы управления знаниями через использование корпоративной CRM-системы, интегрированной с внутренней базой знаний. Такая система позволяет аккумулировать данные о клиентах, стандартизировать процессы обслуживания и формировать общую интеллектуальную базу для сотрудников различных подразделений. База знаний Jusan Bank включает инструкции по продуктам, алгоритмы взаимодействия с клиентами и решения для нестандартных ситуаций, что способствует унификации знаний и их распространению внутри организации. Сотрудники получают доступ к централизованным данным, обеспечивая оперативное решение задач и минимизируя риски потери информации при смене персонала. Таким образом, процессы социализации и передачи неформальных знаний реализуются через наставничество и внутренние тренинги, экстернализация обеспечивается документированием лучших практик, комбинирование

знаний происходит в рамках CRM-платформы, а интернализация — через практическое применение знаний в реальных ситуациях.

Комплексный подход Jusan Bank к управлению знаниями позволяет повысить качество обслуживания клиентов, ускорить процессы принятия решений и сформировать корпоративную культуру, ориентированную на постоянное обучение и развитие.

#### **Freedom Finance Kazakhstan: использование Big Data и персонализированных обучающих программ**

Freedom Finance Kazakhstan демонстрирует более продвинутый подход к управлению знаниями, интегрируя возможности Big Data-аналитики для развития профессиональных компетенций своих сотрудников. [8] Компания активно анализирует данные о транзакциях клиентов, моделях их поведения и внутренние операционные процессы с целью выявления потребностей в знаниях и дефицитов компетенций.

На основе собранной информации формируются персонализированные образовательные программы, предлагаемые через корпоративную платформу "Freedom Business School". Программы обучения адаптируются под реальные задачи и карьерные треки сотрудников, обеспечивая не только передачу теоретических знаний, но и их непосредственное применение в практической деятельности.

В контексте модели SECI, практики Freedom Finance Kazakhstan отражают последовательное взаимодействие всех стадий создания знаний: обмен опытом и обсуждение на митапах и тренингах (социализация), документирование лучших практик и типовых решений (экстернализация), интеграция аналитических данных и внутренних знаний в единые обучающие модули (комбинирование), а также закрепление знаний через участие в реальных проектах (интернализация).

Таким образом, компания успешно выстраивает систему управления знаниями, основанную на данных, что способствует ускоренному развитию профессиональных компетенций сотрудников и поддержанию конкурентных преимуществ на высококонкурентном финтех-рынке.

#### **Astana Hub: Платформа горизонтального обмена знаниями в финтех-экосистеме**

Astana Hub, крупнейший международный технопарк IT-стартапов в Центральной Азии, играет ключевую роль в развитии инфраструктуры обмена знаниями между финтех-стартапами, крупными компаниями и академическими институтами в Казахстане. [4] Платформа предлагает широкий спектр возможностей для социализации знаний, включая акселерационные программы, тематические хакатоны, менторские сессии и панельные дискуссии.

Одним из важнейших достижений Astana Hub является формирование устойчивой экосистемы, в которой происходит неформальный горизонтальный обмен знаниями между различными участниками отрасли. Благодаря постоянным образовательным мероприятиям и программам поддержки стартапов, осуществляется социализация неявных знаний, их экстернализация в виде методических рекомендаций и обучающих курсов, а также комбинирование опыта различных команд для создания новых цифровых решений.

Astana Hub способствует ускорению процессов интернализации знаний через практическое участие стартапов в реальных проектах и их интеграцию в бизнес-среду. Таким образом, технопарк становится катализатором распространения инноваций и формирования культуры управления знаниями на уровне всей финтех-экосистемы Казахстана.

Проведенный анализ показал, что компании, такие как Kaspi.kz, Jusan Bank и Freedom Finance Kazakhstan, активно используют цифровые платформы и базы знаний для управления внутренними процессами. Эти подходы соответствуют мировым трендам: по данным отчета KPMG за 2024 год, ведущие финтех-компании усиливают интеграцию систем управления знаниями в цифровую инфраструктуру для повышения конкурентоспособности. [10]

Компания	Ключевые КМ-практики	Особенности реализации
Kaspi.kz	Корпоративная образовательная платформа "Kaspi University"	Интеграция обучения в рабочие процессы, микролёрнинг, геймификация
Jusan Bank	Интеграция CRM с корпоративной базой знаний	Стандартизация обслуживания, накопление клиентских и внутренних знаний
Freedom Finance Kazakhstan	Big Data-аналитика и персонализированное корпоративное обучение	Адаптивные программы развития компетенций на основе аналитики данных
Astana Hub	Платформа обмена знаниями между стартапами и корпорациями	Сетевое распространение знаний через акселерацию, менторинг и хакатоны

Таблица 1 – Инструменты управления знаниями в финтех-компаниях Казахстана.

### Обсуждение

Анализ практик управления знаниями в финтех-компаниях Казахстана продемонстрировал наличие положительных тенденций в интеграции цифровых инструментов в процессы Knowledge Management. Такие компании, как Kaspi.kz, Jusan Bank и Freedom Finance Kazakhstan, последовательно внедряют корпоративные образовательные платформы, CRM-системы и технологии Big Data-аналитики, что свидетельствует о понимании знаний как стратегического актива. Более того, активная деятельность Astana Hub в поддержке горизонтального обмена знаниями между стартапами и корпорациями способствовала формированию инновационной экосистемы в отрасли. [4]

Однако несмотря на эти достижения, результаты исследования выявили ряд проблемных аспектов, сдерживающих развитие системного управления знаниями. Прежде всего, в большинстве компаний отсутствуют комплексные КМ-стратегии, интегрированные в общую бизнес-стратегию, что приводит к фрагментарности реализуемых практик. Кроме того, цифровые инструменты зачастую используются без чёткой архитектуры интеграции знаний, что ограничивает их эффективность.

Отдельную проблему представляет недостаточная интеграция технологий искусственного интеллекта в процессы поиска, анализа и распространения знаний. Тогда как международная практика демонстрирует успешные примеры применения ИИ для повышения адаптивности КМ-систем, в Казахстане такие решения пока находятся на начальной стадии внедрения. Кроме того, согласно отчету World Economic Forum 2023 года, управление знаниями и развитие компетенций становятся ключевыми факторами успеха в условиях стремительной цифровой трансформации экономики. [9]

Не менее значимыми являются культурные барьеры внутри организаций: низкая мотивация сотрудников к добровольному обмену знаниями, отсутствие признания вклада индивидуальных экспертов и слабое развитие систем внутренних стимулов. Все эти факторы замедляют процесс накопления корпоративного интеллектуального капитала и снижают инновационную динамику компаний.

Исходя из проведённого анализа, можно заключить, что для повышения эффективности управления знаниями в финтех-секторе Казахстана необходимо не только совершенствовать технологические инструменты, но и выстраивать комплексные стратегии КМ, ориентированные на развитие корпоративной культуры обучения и активного обмена знаниями.

\

## Выводы

Проведённое исследование подтвердило ключевую роль управления знаниями в процессе цифровой трансформации финтех-компаний Казахстана. Интеграция корпоративных образовательных платформ, CRM-систем и аналитики больших данных в процессы Knowledge Management демонстрирует стремление организаций к системному развитию интеллектуального капитала. Примеры Kaspi.kz, Jusan Bank и Freedom Finance Kazakhstan показывают, что даже при различной степени зрелости КМ-практик компании осознают важность знаний как стратегического ресурса.

Анализ практик позволил выявить как положительные тенденции — активное внедрение цифровых инструментов, развитие инфраструктуры обучения и обмена знаниями, — так и существующие барьеры. Основные проблемы заключаются в отсутствии интегрированных КМ-стратегий, недостаточном использовании технологий искусственного интеллекта, а также в наличии культурных препятствий для свободного распространения знаний внутри организаций.

Для повышения эффективности управления знаниями в казахстанском финтех-секторе рекомендуется разработка комплексных стратегий Knowledge Management, ориентированных на интеграцию цифровых технологий и построение корпоративной культуры обучения. Особое внимание следует уделить развитию платформ горизонтального обмена знаниями, стимулированию сотрудников к активному участию в накоплении и распространении знаний, а также внедрению интеллектуальных систем аналитики для прогнозирования потребностей в обучении.

Следовательно, активная трансформация систем управления знаниями станет важным условием устойчивого роста и инновационного развития финтех-компаний Казахстана в условиях глобальной цифровизации экономики.

## Список литературы

1. Davenport T.H., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. — Boston: Harvard Business Press, 1998. — 336 p. // [https://www.researchgate.net/publication/229099904\\_Working\\_Knowledge\\_How\\_Organizations\\_Manage\\_What\\_They\\_Know](https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know) (был доступен 23.04.2025).
2. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. — Oxford: Oxford University Press, 1995. — 304 p. // <https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691> (был доступен 23.04.2025).
3. Astana International Financial Centre. Годовые отчеты // <https://aifc.kz/ru/annual-reports/> (был доступен 23.04.2025).
4. Astana Hub. Финансовые технологии Казахстана: результаты 2023 года. — Астана: Astana Hub, 2024. — 77 с. // <https://aifc.kz/ru/annual-reports/aifc-godovoj-otchet-2023/> (был доступен 25.04.2025).
5. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. — 2017. — (Working Paper Series, No. 68). // [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3431732](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3431732) (был доступен 25.04.2025).
6. Kaspi.kz. Годовой отчет 2023. — Алматы: Kaspi.kz, 2024. — 64 с. // <https://ir.kaspi.kz/financial-information/> (был доступен 28.04.2025).
7. Jusan Bank. Годовой отчет 2023. — Алматы: Jusan Bank, 2024. — 128 с. // [https://kase.kz/files/emitters/TSBN/tsbnp\\_2023\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/TSBN/tsbnp_2023_rus.pdf) (был доступен 28.04.2025).
8. Freedom Finance Kazakhstan. Стратегия развития знаний и компетенций 2024. — Алматы: Freedom Finance Kazakhstan, 2024. — 50 с. // <https://ffin.kz/company/strategy> (был доступен 28.04.2025).

9. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. — Geneva: WEF, 2023. — 120 p. // <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/> (был доступен 28.04.2025).
10. KPMG. Fintech Trends 2024. — KPMG International, 2024. — 78 p. // <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/value-creation/top-fintech-trends-in-h1-2024.html> (был доступен 28.04.2025).

## References

1. Davenport T.H., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business Press, 1998. 336 p. [https://www.researchgate.net/publication/229099904\\_Working\\_Knowledge\\_How\\_Organizations\\_Manage\\_What\\_They\\_Know](https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know) (accessed 23.04.2025).
2. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995. 304 p. <https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691> (accessed 23.04.2025).
3. Astana International Financial Centre. Godovye otchety. <https://aifc.kz/ru/annual-reports/> (accessed 23.04.2025).
4. Astana Hub. Finansovye tekhnologii Kazakhstana: rezul'taty 2023 goda. Astana: Astana Hub, 2024. 77 p. <https://astanahub.com/ru/news/fintech-report-2024> (accessed 25.04.2025).
5. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. Working Paper Series No. 68. 2017. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3431732](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3431732) (accessed 25.04.2025).
6. Kaspi.kz. Godovoy otchet 2023. Almaty: Kaspi.kz, 2024. 64 p. <https://ir.kaspi.kz/financial-information/> (accessed 28.04.2025).
7. Jusan Bank. Godovoy otchet 2023. Almaty: Jusan Bank, 2024. 128 p. [https://kase.kz/files/emitters/TSBN/tsbnp\\_2023\\_rus.pdf](https://kase.kz/files/emitters/TSBN/tsbnp_2023_rus.pdf) (accessed 28.04.2025).
8. Freedom Finance Kazakhstan. Strategiya razvitiya znaniy i kompetentsiy 2024. Almaty: Freedom Finance Kazakhstan, 2024. 50 p. <https://ffin.kz/company/strategy> (accessed 28.04.2025).
9. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: World Economic Forum, 2023. 120 p. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/> (accessed 28.04.2025).
10. KPMG. Fintech Trends 2024. KPMG International, 2024. 78 p. <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/value-creation/top-fintech-trends-in-h1-2024.html> (accessed 28.04.2025).

## Түйіндеме

### ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ FİNТЕСН СЕКТОРЫНДАҒЫ БІЛІМДІ БАСҚАРУ ҚҰРАЛДАРЫ: ТЕОРИЯДАН ЦИФРЛЫҚ ПРАКТИКАҒА

Д.Р.Жақыпов

Кенжеғали Сағадиев атындағы Халықаралық бизнес университеті

Қазақстан, Алматы

Цифрлық трансформацияның үдей түсуі жағдайында білімдерді тиімді басқару (Knowledge Management) ұйымдардың дамуының негізгі факторы болып табылады, әсіресе тез өсіп келе жатқан финтех-секторында. Бұл мақалада білімдерді басқарудың теориялық негіздері, оның ішінде SECI моделі мен Davenport T.H. пен Prusak L.-тың әдістері, сондай-ақ олардың Қазақстан финтех-компанияларының цифрлық тәжірибелерінде қолданылуы қарастырылады. Kaspi.kz, Jusan Bank, Freedom Finance Kazakhstan компанияларының және Astana Hub қызметінің кейс-талдауы негізінде сәтті КМ-практикалар мен бар кедергілер

анықталды. Мақалада жасанды интеллект технологияларын қолдану арқылы кешенді КМ-стратегияларды интеграциялау және Қазақстанның финтех-экожүйесінде білім алмасу мәдениетін дамыту бойынша ұсыныстар берілген.

**Түйінді сөздер:** білімдерді басқару, FinTech, цифрландыру, инновациялар, корпоративтік оқыту, Big Data, жасанды интеллект

## Summary

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLS IN THE FINTECH SECTOR OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN: FROM THEORY TO DIGITAL PRACTICE**

D. R. Dzhakupov

Kenzhegali Sagadiyev University of International Business

Kazakhstan, Almaty

In the context of accelerating digital transformation, effective knowledge management (KM) is becoming a key factor in the development of organizations, especially in the rapidly growing fintech sector. This article explores the theoretical foundations of knowledge management, including the SECI model and the approach of Davenport T.H. and Prusak L., and their application in the digital practices of Kazakhstan's fintech companies. Based on the analysis of case studies from Kaspi.kz, Jusan Bank, Freedom Finance Kazakhstan, and the activities of Astana Hub, successful KM practices and existing barriers were identified. Recommendations are proposed for integrating comprehensive KM strategies using artificial intelligence technologies and for fostering a culture of knowledge sharing within Kazakhstan's fintech ecosystem.

**Keywords:** knowledge management, FinTech, digitalization, Kazakhstan, corporate learning, Big Data, artificial intelligence