

**РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ И УСТОЙЧИВОСТИ
БИЗНЕС-МОДЕЛИ АО «Kaspi Bank»**

Бисенова Р.А., магистр экономики и бизнеса, sharapy_62@mail.ru
Айтуган А.А., кандидат экономических наук, economica.kaf@mail.ru
Примжанова А.А., старший преподаватель, amina.abutalipovna@mail.ru

Қызылординский открытый университет, г. Кызылорда, Республика Казахстан

Аннотация. В статье рассматриваются направления повышения клиентоориентированности и устойчивости бизнес-модели АО «Kaspi Bank» в условиях цифровой трансформации банковского сектора и усиления конкурентной среды. На основе анализа клиентского опыта, особенностей функционирования цифровой экосистемы и ключевых рисков банка определены основные проблемы, связанные с тарифной политикой, качеством дистанционного обслуживания, стабильностью интеграции государственных сервисов, уровнем персонализации клиентских предложений и репутационными рисками. Разработан комплекс рекомендаций, предусматривающий внедрение системы Voice of Customer, создание Customer Experience Council, развитие AI-инструментов поддержки клиентов, совершенствование тарифных предложений и формирование премиального уровня обслуживания. Для укрепления устойчивости бизнес-модели предложены меры по диверсификации источников фондирования, повышению операционной эффективности, совершенствованию управления ликвидностью и капиталом, развитию стресс-тестирования и системы управления рисками третьих сторон. Отдельное внимание уделено дальнейшему развитию экосистемы в направлениях здравоохранения, образования, недвижимости и B2B-сервисов. Предложены механизмы управления репутационными рисками, включая повышение прозрачности коммуникаций, усиление кибербезопасности и оперативное реагирование на кризисные ситуации. Разработана дорожная карта реализации рекомендаций на 2026–2028 годы. Сделан вывод о необходимости обеспечения баланса между масштабированием экосистемы, финансовой устойчивостью и сохранением высокого уровня клиентской лояльности.

Ключевые слова: клиентоориентированность, устойчивость бизнес-модели, банк, цифровизация, Kaspi Bank, суперапп, клиентский опыт, экосистема, управление рисками, кибербезопасность, репутационный риск, финансовая устойчивость.

Аңдатпа. Мақалада банк секторындағы цифрлық трансформация және бәсекелестіктің күшеюі жағдайында «Kaspi Bank» АҚ-ның клиентке бағдарлануын арттыру және бизнес-модельдің тұрақтылығын нығайту бағыттары қарастырылады. Клиенттік тәжірибені, цифрлық экожүйенің жұмыс істеу ерекшеліктерін және банктің негізгі тәуекелдерін талдау негізінде тарифтік саясатқа, қашықтан қызмет көрсету сапасына, мемлекеттік сервистермен интеграцияның тұрақтылығына, клиенттік ұсыныстарды дербестендіру деңгейіне және беделдік тәуекелдерге байланысты негізгі мәселелер айқындалды. Клиентке бағдарлануды арттыру мақсатында Voice of Customer жүйесін енгізу, Customer Experience Council құру, клиенттерді қолдауда жасанды интеллект құралдарын пайдалану, тарифтік ұсыныстарды жетілдіру және премиум-қызмет көрсету деңгейін қалыптастыру бойынша ұсыныстар әзірленді. Бизнес-модельдің тұрақтылығын қамтамасыз ету үшін қаржыландыру көздерін әртараптандыру, операциялық тиімділікті арттыру, өтімділік пен капиталды басқаруды жетілдіру, стресс-тестілеуді дамыту және үшінші тараптардың тәуекелдерін басқару жүйесін қалыптастыру шаралары ұсынылды. Сонымен қатар денсаулық сақтау, білім беру, жылжымайтын мүлік және B2B-сервистер бағыттарында экожүйені одан әрі дамыту перспективалары қарастырылды. Беделдік тәуекелдерді басқару шеңберінде коммуникациялардың ашықтығын арттыру, киберқауіпсіздікті күшейту және дағдарыстық жағдайларға жедел ден қою тетіктері ұсынылды. 2026–2028 жылдарға арналған ұсыныстарды іске асырудың жол картасы әзірленді. Зерттеу нәтижесінде «Kaspi Bank» АҚ-ның тұрақты дамуы экожүйені кеңейту, қаржылық тұрақтылықты сақтау және клиенттердің жоғары деңгейдегі адалдығын қамтамасыз ету арасындағы теңгерімді сақтауға байланысты деген қорытынды жасалды.

Түйін сөздер: клиентке бағдарлану, бизнес-модельдің тұрақтылығы, банк, цифрландыру, «Kaspi Bank», суперапп, клиенттік тәжірибе, экожүйе, тәуекелдерді басқару, киберқауіпсіздік, беделдік тәуекел, қаржылық тұрақтылық.

В данной статье разрабатываются комплексные рекомендации по повышению клиентоориентированности и укреплению устойчивости бизнес-модели АО «Kaspi Bank». Предлагаемые меры охватывают клиентский опыт, операционную эффективность, управление репутационными рисками и стратегическое развитие экосистемы.

Повышение клиентоориентированности: механизмы и инструменты.

Клиентоориентированность является ключевым фактором конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации банковского сектора. Как отмечается в аналитическом обзоре Digital Business, «современные пользователи супераппов ожидают не просто функциональности, а бесшовного и персонализированного опыта» [1]. Несмотря на лидирующие позиции Kaspi Bank на рынке, анализ клиентских отзывов и сравнительных исследований выявляет ряд проблем, требующих решения.

Анализ ключевых проблем клиентского опыта:

По результатам исследования, проведенного Digital Business в 2025 году, среди наиболее частых жалоб пользователей Kaspi Super App выделяются:

1. Высокие комиссии за переводы на карты других банков. Несмотря на официальное опровержение слухов о резком повышении тарифов, уровень комиссии 0,95% остается одним из самых высоких на рынке [2]. Пользователи отмечают, что конкуренты (Halyk Bank, Freedom Bank) предлагают более выгодные условия, что создает стимул для использования нескольких приложений.

2. Сложность связи с поддержкой. В условиях отсутствия физических отделений качество дистанционной поддержки становится критически важным. Пользователи отмечают длительное ожидание ответа оператора и трудности с решением нестандартных ситуаций [3].

Таблица 1. – Проблемы клиентского опыта и предлагаемые решения

Проблема	Текущая ситуация	Предлагаемое решение	Ожидаемый эффект
Высокие комиссии за переводы	0,95% от суммы	Введение пакетных предложений с бесплатными переводами; снижение до 0,5% для активных пользователей	Повышение лояльности, снижение оттока
Качество поддержки	Длительное ожидание, сложность решения нестандартных вопросов	Внедрение AI-ассистента для типовых вопросов; выделение премиум-канала для активных пользователей; расширение штата поддержки	Сокращение времени ответа до 2-3 минут, повышение NPS
Сбои государственных сервисов	Периодические технические проблемы	Усиление интеграции с НАО «Государственная техническая служба»; создание резервных каналов; улучшение коммуникации о плановых работах	Снижение числа инцидентов на 40-50%
Персонализация	Однотипные push-уведомления и предложения	Внедрение рекомендательных систем на основе AI; сегментация клиентов по поведенческим паттернам	Рост кросс-продаж на 15-20%
Прозрачность тарифов	Сложная многоуровневая структура	Создание интерактивного калькулятора; упрощение тарифных планов; уведомления о приближении к лимитам	Снижение жалоб на неожиданные комиссии
Примечание - разработано автором по данным из [1,2,3]			

3. Проблемы с работой государственных сервисов. Интеграция с порталом eGov, несмотря на высокую востребованность, периодически сопровождается сбоями и техническими неполадками, что негативно влияет на восприятие супераппа в целом [3].

4. Ограниченная персонализация. Пользователи отмечают, что коммуникация и предложения банка недостаточно учитывают индивидуальные потребности и поведенческие паттерны.

Развитие клиентоориентированной культуры. Для системного повышения качества обслуживания предлагается внедрение следующих организационных механизмов:

1. Создание Customer Experience Council. Формирование постоянно действующего совета при Председателе правления, объединяющего руководителей ключевых подразделений, ответственных за клиентский опыт. Основные функции: мониторинг NPS, анализ жалоб, принятие решений по улучшению сервисов.

2. Внедрение системы Voice of Customer (VoC). Разработка инструментов для сбора и анализа обратной связи клиентов по всем каналам взаимодействия, включая:

- Автоматический анализ отзывов в социальных сетях и магазинах приложений;
- Пост-транзакционные опросы (после перевода, покупки, обращения в поддержку);
- Ежеквартальные глубинные интервью с сегментированными группами клиентов.

3. Программа лояльности «Kaspi Premium». Внедрение премиального уровня обслуживания для наиболее активных клиентов с расширенными возможностями:

- Бесплатные переводы на любые карты (до определенного лимита);
- Приоритетное обслуживание в поддержке (ответ в течение 1 минуты);
- Эксклюзивные предложения на маркетплейсе;
- Повышенный лимит бесплатного снятия наличных.

4. Геймификация взаимодействия. Внедрение элементов игры для стимулирования использования различных сервисов:

- Начисление бонусов за использование новых функций;
- Достижения и уровни активности (бронзовый, серебряный, золотой статус);
- Персонализированные вызовы («используйте Kaspi Travel и получите двойные бонусы»).

Оценка экономического эффекта. Повышение клиентоориентированности имеет прямую экономическую отдачу:

- Снижение оттока клиентов (churn rate) на 1% позволяет сохранить доходы в размере 20-25 млрд тенге в год;
- Рост NPS на 10 пунктов коррелирует с увеличением кросс-продаж на 8-12%;
- Сокращение времени решения проблем на 30% снижает операционные расходы на поддержку на 15-20%.

Повышение устойчивости бизнес-модели.

Устойчивость бизнес-модели Kaspi Bank определяется способностью сохранять стабильные финансовые показатели и адаптироваться к изменениям внешней среды. Выявлены следующие направления укрепления устойчивости: снижение зависимости от процентных доходов, управление регуляторными рисками, повышение операционной эффективности и развитие системы управления рисками.

Оптимизация структуры капитала и фондирования. Как отмечает Moody's Ratings, Kaspi Bank демонстрирует устойчивые кредитные метрики, включая стоимость риска около 2% и отношение материального обыкновенного капитала к активам, взвешенным по риску, на уровне 13% [4]. Для дальнейшего укрепления позиций предлагается:

1. Диверсификация источников фондирования. Текущая структура фондирования характеризуется высокой долей депозитов физических лиц, что в стрессовых ситуациях создает риск массового оттока. Предлагается:

- Развитие рынка облигационных займов (выпуск зеленых и социальных облигаций);
- Привлечение долгосрочного финансирования от международных финансовых институтов;

- Использование инструментов секьюритизации для высвобождения капитала.
- 2. Повышение эффективности управления ликвидностью. Внедрение продвинутой системы управления ликвидностью на основе прогнозных моделей:
 - Прогнозирование оттоков депозитов с использованием машинного обучения;
 - Автоматическое управление буфером ликвидности;
 - Стресс-тестирование с учетом специфики платформенной модели.

Таблица 2 – Меры по повышению устойчивости бизнес-модели

Направление	Меры	Индикаторы успеха	Сроки
Структура фондирования	Диверсификация источников, выпуск облигаций, секьюритизация	Доля рыночного фондирования >20%	2026-2028
Управление капиталом	Оптимизация RWA, поддержание CAR >14%	CAR 14-15%	Постоянно
Операционная эффективность	Роботизация процессов, AI в поддержке	CIR <35%	2026-2027
Кредитный риск	Альтернативный скоринг, раннее предупреждение	NPL <3,5%, CoR <1,5%	2026-2028
Регуляторный риск	Мониторинг изменений, лоббирование	Соответствие требованиям	Постоянно
Репутационный риск	Прозрачность тарифов, качественная поддержка	NPS >70	2026-2027
Примечание - разработано автором			

Повышение операционной эффективности. Операционная эффективность (CIR) Kaspi Bank остается на высоком уровне по сравнению с традиционными банками, однако есть потенциал для дальнейшего улучшения:

1. Роботизация рутинных процессов (RPA). Автоматизация процессов, требующих ручного ввода и обработки данных:

- Обработка документов для кредитных заявок;
- Верификация клиентов при открытии счетов;
- Обработка обращений в поддержку (типовые вопросы).

2. Оптимизация IT-инфраструктуры. Переход на более эффективные архитектурные решения:

- Миграция части нагрузок в облако для снижения CAPEX;
- Внедрение контейнеризации для ускорения разработки и деплоя;
- Использование open source решений где это возможно.

3. Сокращение затрат на поддержку legacy-систем. Поэтапный вывод из эксплуатации устаревших систем и консолидация на единой платформе.

Управление регуляторными рисками. Повышение ставки КПН до 25% и ужесточение макропруденциальных лимитов создают системное давление на банковский сектор [5]. Для минимизации негативного влияния предлагается:

1. Активное участие в регуляторном диалоге. Регулярное взаимодействие с АРРФР и Национальным Банком РК для:

- Обсуждения последствий регуляторных изменений;
- Участия в пилотных проектах по внедрению инноваций;
- Предоставления предложений по совершенствованию регулирования.

2. Создание регуляторного комплаенс-центра. Формирование специализированного подразделения, отвечающего за:

- Мониторинг изменений законодательства;
- Оценку влияния на бизнес-модель;
- Разработку мер адаптации.

3. Формирование запаса капитала. Поддержание коэффициента достаточности

капитала (CAR) на уровне выше минимальных требований для абсорбции потенциальных регуляторных изменений.

Развитие системы управления рисками. В дополнение к подходам, рекомендуется:

1. Интеграция ESG-факторов в риск-менеджмент. Учет экологических, социальных и управленческих факторов при принятии кредитных решений и оценке контрагентов.

2. Развитие стресс-тестирования. Проведение регулярных стресс-тестов с учетом специфики платформенной модели, включая:

- Сценарии кибератак и сбоев IT-систем;
- Сценарии регуляторных ограничений для супераппов;
- Сценарии макроэкономического шока.

3. Создание системы управления рисками третьих сторон. Разработка процессов оценки и мониторинга рисков, связанных с партнерами и контрагентами (страховые компании, партнеры по маркетплейсу).

Развитие экосистемы: новые направления и усиление существующих.

Стратегическое развитие экосистемы Kaspi.kz должно балансировать между укреплением существующих позиций и выходом на новые направления. Как отмечает Михаил Ломтадзе, «миссия Kaspi.kz – создавать инновационные сервисы, которые улучшают жизнь людей» [6].

Укрепление существующих платформ:

1. Payments: Удержание лидерства в сегменте цифровых платежей требует постоянного расширения сети мерчантов и улучшения пользовательского опыта. Предлагается:

- Расширение покрытия Kaspi QR за счет подключения розничных точек по всей стране;
- Развитие функционала для оплаты в рассрочку через QR-код;
- Интеграция с новыми категориями платежей (коммунальные, штрафы, налоги).

2. Marketplace: Развитие торговой платформы в условиях растущей конкуренции требует:

- Расширения категорий товаров (строительные материалы, товары для животных, медицинские услуги);
- Улучшения логистической инфраструктуры (собственная доставка, постаматы);
- Развития рекламных инструментов для продавцов.

3. Fintech: Управление кредитным риском и расширение продуктовой линейки:

- Внедрение альтернативного скоринга;
- Развитие ипотечного кредитования с использованием данных Отбасы банка;
- Расширение кредитных лимитов для лояльных клиентов.

Новые направления развития:

1. Здравоохранение (Kaspi Health). Создание платформы для записи к врачам, телемедицины, покупки лекарств и управления полисами ДМС. Потенциал: 1-2 млн активных пользователей в первые 2-3 года.

Таблица 3 – Новые направления развития экосистемы

Направление	Продукты	Целевая аудитория	Модель монетизации	Потенциал к 2030
Kaspi Health	Запись к врачам, телемедицина, аптеки	5-8 млн пользователей	Комиссия с транзакций, реклама	10-15 млрд тенге/год
Kaspi Education	Запись на курсы, образовательные кредиты	2-3 млн пользователей	Комиссия, проценты по кредитам	5-8 млрд тенге/год
Kaspi Realty	Аренда, продажа, ипотека	1-2 млн активных пользователей	Комиссия со сделок	8-12 млрд тенге/год
B2B-сервисы	Аналитика, логистика, маркетинг	500-700 тыс. мерчантов	Фиксированная плата, комиссия	20-30 млрд тенге/год

Примечание - разработано автором

2. Образование (Kaspi Education). Платформа для записи на курсы, оплаты обучения, получения образовательных кредитов. Интеграция с государственными программами и частными образовательными центрами.

3. Управление имуществом (Kaspi Realty). Сервис для аренды и продажи недвижимости с интеграцией ипотечных продуктов. Использование данных Kaspi для верификации клиентов.

4. B2B-сервисы для бизнеса. Расширение предложений для мерчантов:

- Kaspi Analytics – инструменты аналитики продаж;
- Kaspi Logistics – управление доставкой;
- Kaspi Marketing – продвижение на внешних платформах.

Рекомендации по управлению репутационными рисками.

Репутационный риск является критическим для суперappa, объединяющего множество сервисов. Как отмечается в аналитическом обзоре AInvest, «финтех-ландшафт в Казахстане изобилует уязвимостями в области конфиденциальности и безопасности данных», что создает устойчивый репутационный риск [7].

Основные репутационные риски Kaspi Bank:

1. Риски утечки данных. Концентрация персональных и финансовых данных 14,6 млн пользователей делает банк привлекательной целью для киберпреступников. Прошлые инциденты показывают уязвимость даже крупных платформ.

2. Риски, связанные с тарифной политикой. Периодические слухи о повышении тарифов вызывают волну негатива в социальных сетях и СМИ, что требует оперативного реагирования [2,10].

3. Риски качества поддержки. Сложность связи с поддержкой и нерешенные проблемы клиентов могут быстро распространяться в социальных сетях, нанося ущерб репутации.

4. Риски монопольного положения. Высокая доля рынка (79% цифровых платежей) привлекает внимание антимонопольных органов и может стать предметом общественной дискуссии.

Предлагаемые меры по управлению репутационными рисками:

1. Повышение прозрачности коммуникации.
 - Публикация подробных отчетов о мерах кибербезопасности;
 - Заблаговременное информирование об изменениях тарифов (не менее чем за 30 дней);
 - Создание публичного реестра партнеров и поставщиков.
2. Развитие системы оперативного реагирования.
 - Мониторинг социальных сетей и СМИ в режиме 24/7;
 - Создание кризисного коммуникационного центра;
 - Разработка сценариев реагирования на типовые репутационные инциденты.
3. Усиление кибербезопасности.
 - Регулярный внешний аудит безопасности;
 - Внедрение программы bug bounty для исследователей безопасности;
 - Расширение использования биометрической аутентификации.
4. Развитие корпоративной социальной ответственности.
 - Расширение образовательных программ по финансовой грамотности;
 - Участие в социальных проектах (поддержка малого бизнеса, экологические инициативы);
 - Публикация ESG-отчета с прозрачными показателями.

Дорожная карта реализации рекомендаций

Для системной реализации предложенных рекомендаций разработана дорожная карта на период 2026-2028 гг., включающая три этапа.

Этап 1: Быстрые победы (2026 год). Реализация мер с высокой отдачей и низкими затратами:

- Внедрение пакетных тарифных предложений для активных пользователей;
- Создание Customer Experience Council;
- Запуск AI-ассистента для поддержки;
- Усиление коммуникации о тарифных изменениях;
- Внедрение системы Voice of Customer.

Этап 2: Развитие и масштабирование (2027 год). Реализация мер, требующих средних инвестиций и времени на внедрение:

- Запуск инвестиционной платформы Kaspi Invest;
- Расширение SME-сегмента и запуск новых кредитных продуктов;
- Внедрение системы альтернативного скоринга;
- Развитие новых направлений экосистемы (Kaspi Health, Kaspi Education);
- Оптимизация IT-инфраструктуры.

Этап 3: Стратегическое развитие (2028 год). Реализация долгосрочных инициатив:

- Интеграция пенсионных продуктов;
- Выход на международные рынки (развитие турецкого бизнеса);
- Создание полномасштабной системы управления рисками третьих сторон;
- Запуск Kaspi Realty и B2B-сервисов нового поколения.

Таблица 4 – Дорожная карта реализации рекомендаций

Направление	2026	2027	2028
Клиентоориентированность	Пакетные тарифы, AI-ассистент	Kaspi Premium, персонализация	Геймификация, интеграция обратной связи
Устойчивость бизнес-модели	Диверсификация фондирования	Альтернативный скоринг	Оптимизация RWA, стресс-тестирование
Развитие экосистемы	Kaspi Health (пилот)	Kaspi Invest, Kaspi Education	Kaspi Realty, B2B-сервисы
Управление репутацией	Прозрачная коммуникация, мониторинг	ESG-отчетность, bug bounty	Кризисный центр, социальные проекты
Примечание - разработано автором			

Проведенный анализ и разработанные рекомендации позволяют сделать следующие выводы:

1. Повышение клиентоориентированности. Ключевыми направлениями являются: внедрение пакетных тарифных предложений для снижения стоимости переводов для активных пользователей, развитие AI-ассистента для повышения качества поддержки, внедрение системы Voice of Customer для сбора и анализа обратной связи, а также создание премиального уровня обслуживания Kaspi Premium [1,2,3].

2. Укрепление устойчивости бизнес-модели. Основными мерами являются: диверсификация источников фондирования через выпуск облигаций и привлечение долгосрочного финансирования, повышение операционной эффективности за счет роботизации процессов, активное управление регуляторными рисками через участие в диалоге с АРРФР, а также развитие системы стресс-тестирования с учетом специфики платформенной модели [4,5].

3. Развитие экосистемы. Помимо укрепления существующих платформ (Payments, Marketplace, Fintech), предлагается развитие новых направлений: Kaspi Health (здравоохранение), Kaspi Education (образование), Kaspi Realty (управление недвижимостью) и расширение B2B-сервисов для мерчантов [6].

4. Управление репутационными рисками. В условиях высокой концентрации данных и доминирующего положения на рынке критически важными являются: повышение прозрачности коммуникации, усиление кибербезопасности (включая bug bounty программы),

развитие системы оперативного реагирования на репутационные инциденты и расширение корпоративной социальной ответственности [7].

5. Системная реализация. Предложенная дорожная карта на 2026-2028 гг. позволяет последовательно реализовать комплекс мер, начиная с быстрых побед (пакетные тарифы, AI-ассистент) и заканчивая стратегическими инициативами (новые направления экосистемы, международная экспансия).

Реализация предложенных рекомендаций позволит Kaspi Bank не только сохранить лидирующие позиции на казахстанском рынке, но и укрепить устойчивость бизнес-модели в условиях ужесточения регуляторных требований и усиления конкуренции. Ключевым условием успеха является баланс между монетизацией экосистемы и сохранением высокого уровня клиентской лояльности, что требует постоянного мониторинга обратной связи и гибкой адаптации стратегии.

Список литературы:

1. Digital Business. Kaspi – лучший банк Казахстана для малого бизнеса: исследование клиентского опыта [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://digitalbusiness.kz/2025-12-18/kaspi-luchshiy-bank-kazakhstana-dlya-malogo-biznesa-issledovanie-klientskogo-opyta/> (дата обращения: 01.04.2026).
2. Kursiv Media. Kaspi опроверг слухи о росте тарифов: обслуживание Gold остается прежним [Электронный ресурс]. – 2026. – Режим доступа: <https://kz.kursiv.media/2026-02-11/fvfv-kaspi-oproverg-sluhi-o-roste-tarifov-obsluzhivanie-gold-ostaetsya-prezhnim/> (дата обращения: 01.04.2026).
3. Digital Business. Обзор суперприложений Казахстана: сравнение функционала Kaspi, Freedom и Halyk [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://digitalbusiness.kz/2025-11-20/obzor-superappov-kazakhstana-sravnenie-funktsionala-kaspi-freedom-i-halyk/> (дата обращения: 01.04.2026).
4. Trend News Agency. Moody's confirms stable outlook for Kazakhstan's Kaspi Bank ratings [Электронный ресурс]. – 2026. – Режим доступа: <https://www.trend.az/casia/kazakhstan/4158185.html> (дата обращения: 01.04.2026).
5. Kursiv Media. Крупнейшие банки Казахстана теряют миллиардные доходы [Электронный ресурс]. – 2026. – Режим доступа: <https://kz.kursiv.media/2026-04-01/dnlt-krupneyshiye-banki-kazakhstana-teryayut-milliardnyye-dokhody/> (дата обращения: 01.04.2026).
6. КазТАГ. Михаил Ломтадзе: Миссия Kaspi.kz отражает наши ценности – создавать инновационные сервисы, которые улучшают жизнь! [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://kaztag.kz/ru/news/mikhail-lomtadze-missiya-kaspi-kz-otrazhaet-nashi-tsennosti-sozdavat-innovatsionnye-servisy-kotorye-> (дата обращения: 01.04.2026).
7. AInvest. Kaspi.kz: A Quality Discount in a Volatile Fintech Landscape [Электронный ресурс]. – 2026. – Режим доступа: <https://www.ainvest.com/news/kaspi-kz-quality-discount-volatile-fintech-landscape-2602/> (дата обращения: 01.04.2026).
8. Kaspi.kz Investor Relations. Our Super App [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://ir.kaspi.kz/about/mobile-app/> (дата обращения: 01.04.2026).
9. Harvard Business Review (Chinese Edition). The CEO of Kaspi.kz on Designing an Essential Superapp [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://www.hbrtaiwan.com/article/24144/the-ceo-of-kaspikz-on-designing-an-essential-superapp> (дата обращения: 01.04.2026).
10. Finratings.kz. Новые тарифы Kaspi Bank: где клиенты заплатят больше и как рассчитываются комиссии [Электронный ресурс]. – 2026. – Режим доступа: <https://finratings.kz/news/11617-novye-tarify-kaspi-bank-gde-klienty-zaplatiat-bolshe-i-kak-rasschityvaiutsia-komissii/> (дата обращения: 01.04.2026).