

В диссертационный совет Д 505.001.107
Финансового университета при
Правительстве Российской Федерации

ОТЗЫВ

на автореферат диссертации Пашаева Али Руфат оглы на тему:
«Формирование и реализация клиентоцентричной стратегии
коммерческого банка в условиях цифровой трансформации»,
представленной на соискание ученой степени кандидата
экономических наук по специальности 5.2.4. Финансы

Исследование Пашаева А.Р. посвящено разработке теоретико-методических подходов к формированию и реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации и практического инструментария ее реализации.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в современных условиях конкурентоспособность банка все в большей степени определяется не только широтой продуктовой линейки и ценовыми параметрами, но и способностью выстраивать индивидуализированное взаимодействие с клиентом на основе цифровых данных. Переход от клиентоориентированности к клиентоцентричности требует пересмотра подходов к стратегическому управлению, что делает тему диссертации своевременной и востребованной как в теоретическом, так и в практическом отношении.

Структура автореферата позволяет оценить высокую степень достижения автором поставленных цели и задач, общую логику исследования, последовательность изложения материала и разработку методического аппарата. Автор убедительно обосновывает необходимость пересмотра содержания клиентоцентричной стратегии, рассматривая ее как сквозной механизм координации управленческих решений, обеспечивающий интеграцию клиентской логики в систему стратегического управления банком. Логичным и последовательным выглядит вывод автора о том, что результативность клиентоцентричной стратегии определяется не степенью применения цифровых технологий как таковых, а степенью их стратегической интеграции в модель взаимодействия с клиентами.

Особого внимания заслуживают предложенные автором методические инструменты: базовый индекс клиентоцентричности (Kcl), методика оценки цифровой зрелости банка, интегральный показатель влияния цифровизации на финансовые результаты (Iинт), а также интегральный индекс эффективности реализации стратегии (ISER), формирующий контур управленческой обратной связи. Существенным вкладом в развитие понятийного аппарата банковского менеджмента является введение и теоретическое обоснование понятия «финансовый путь клиента», позволяющего связать продуктовую архитектуру банка с персонализацией предложения на основе жизненных событий и поведенческих паттернов клиента. Практическая значимость исследования подкрепляется разработкой прототипа цифровой платформы «Персональный финансовый конструктор» и внедрением результатов в деятельность Банка ВТБ (ПАО) и ПАО Банка «Александровский».

Научная новизна работы определяется развитием теоретико-методического подхода к формированию и реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, обеспечивающего ее формализацию, измеримость и адаптацию к изменяющимся условиям банковской деятельности. Автореферат свидетельствует о самостоятельном и глубоком исследовании проблематики клиентоцентричности в банковской сфере.

Вместе с тем, по автореферату имеются отдельные вопросы и замечания:

1) Соглашаясь с предложенным автором подходом к разработке индекса клиентоцентричности (стр. 12-13), считаем, что он требует более углубленного методического обоснования в части расчета составных частей интегрального показателя и источников получения аналитической информации, в том числе с позиций ее достоверности и надежности. Без этого сложно оценить результаты апробации индекса по 15 ведущим розничным банкам, приведенные на стр. 15 автореферата.

2) На стр. 23–24 автореферата представлен прототип цифровой платформы «Персональный финансовый конструктор». Хотелось бы уточнить, является ли он действующим программным решением или

демонстрационной моделью, и каким образом предполагается его интеграция с существующими CRM- и BI-системами банка.

Однако данные замечания не снижают общей положительной оценки проведенной работы. Судя по автореферату, диссертация Пашаева А.Р. «Формирование и реализация клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации» является законченным самостоятельным научным исследованием автора, соответствующим требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842 «О порядке присуждения ученых степеней», а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4. Финансы.

Профессор кафедры «Отраслевое
управление и экономическая
безопасность»

Федерального государственного
бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Саратовский государственный
технический университет имени
Гагарина Ю.А.», доктор
экономических наук, профессор

«01» октября 2026 года

Ильина
Лариса Владимировна

Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Саратовский государственный
технический университет имени
Гагарина Ю.А.»

Телефон: +7 (8452) 99-85-37

E-mail: ebz@sstu.ru

Адрес: 410054, г. Саратов,
ул. Политехническая, 77

Подпись профессора Ильиной Ларисы Владимировны заверяю.

Ученый секретарь Ученого совета
СГТУ имени Гагарина Ю.А.

А.В. Потапова