

В диссертационный совет
Финансового университета
при Правительстве
Российской Федерации Д 505.001.107
по защите диссертаций на соискание
ученой степени кандидата наук, ученой
степени доктора наук

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

Актуальность исследования Пашаева Али Руфат оглы не вызывает сомнения в связи с необходимостью развития в современных условиях функционирования российского банковского сектора теории стратегического управления кредитными организациями в части обоснования содержания клиентоцентричной стратегии, определения ее места в системе стратегического управления банком и разработки инструментария количественной оценки эффективности ее реализации. Несомненный интерес в контексте актуальности поставленных исследовательских задач вызывает ряд сформулированных автором положений относительно перспективных направлений интеграции клиентской логики в управленческие решения банка и адаптации продуктового предложения к жизненным сценариям клиента на основе цифровых данных.

Соискатель ученой степени Пашаев Али Руфат оглы выдвинул и доказал следующие значимые для науки и экономической практики предложения:

- уточнено содержание клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, которая, в отличие от существующих подходов, рассматривается как сквозной механизм координации и система взаимосвязанных управленческих решений, обеспечивающих интеграцию клиентской логики в иерархическую систему стратегического управления банка, в рамках которой клиент выступает одновременно источником стратегических сигналов, критерием оценки управленческих и организационных решений и активным участником

процессов формирования и адаптации создаваемой ценности; разработан базовый индекс клиентоцентричности коммерческого банка;

- обоснована роль цифровой трансформации как системного фактора формирования клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, при этом доказано, что результативность реализации стратегии определяется степенью стратегической интеграции цифровых технологий в модель взаимодействия с клиентами, а не степенью их применения как таковой; на этой основе разработана методика оценки цифровой зрелости банка и предложен интегральный показатель влияния цифровизации на финансовые результаты;

- выявлена дифференциация коммерческих банков по степени согласованности цифрового развития, качества взаимодействия с клиентами и финансово-экономической результативности на основе комплексного анализа с применением методов корреляционного анализа и стандартизации показателей, что позволило зафиксировать наличие временных лагов и неоднородности стратегических эффектов цифровой трансформации;

- разработана методика количественной оценки эффективности реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, центральным элементом которой является авторский интегральный показатель эффективности взаимодействия с клиентами, обеспечивающий формирование контура управленческой обратной связи в системе стратегического управления банком;

- впервые сформулировано и теоретически обосновано понятие «финансовый путь клиента», а также разработан прототип цифровой платформы «Персональный финансовый конструктор», являющийся практическим инструментом реализации клиентоцентричной стратегии и обеспечивающий формирование индивидуализированных параметров банковских продуктов и сценариев взаимодействия с клиентами.

Диссертация может быть оценена как законченное исследование, ориентированное на приращение научных знаний относительно теоретико-методических положений формирования и реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации.

Теоретическая значимость исследования, проведенного Пашаевым А.Р., заключается в расширении теоретико-методического базиса стратегического управления коммерческим банком на основе интегративного подхода к клиентоцентричной стратегии, объединяющего поведенческие, ценностные и цифровые аспекты взаимодействия с клиентом, и в решении научной задачи по развитию понятийного аппарата банковского менеджмента посредством

введения понятия «финансовый путь клиента». Проведенное автором исследование расширяет представления о роли цифровой трансформации в формировании клиентоцентричной стратегии с точки зрения ее воздействия на индивидуализацию продуктового предложения и архитектуру клиентского взаимодействия.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные методики обеспечивают адаптацию продуктовой политики и сценариев обслуживания на основе цифровых данных о клиентском поведении, а также количественную оценку эффективности реализуемой стратегии. Разработанный прототип цифровой платформы «Персональный финансовый конструктор» может быть интегрирован в архитектуру банковских цифровых сервисов. Результаты исследования нашли применение в деятельности Банка ВТБ (ПАО) и ПАО Банк «Александровский», а также в учебном процессе Финансового университета.

Рекомендации, выдвинутые в диссертации, не только теоретически обоснованы, но и применимы на практике.

Вместе с тем, по материалам представленного автореферата диссертации есть ряд вопросов, которые требуют уточнения:

1) Методика оценки цифровой зрелости банка, представленная в таблице 2 автореферата (С. 17), построена на матричной экспертной оценке по балльной шкале от 0 до 4. Представляется необходимым уточнить, каким образом формировалась данная матрица: на основе каких критериев отбирались группы цифровых технологий и индикаторы стратегической готовности, а также чем обоснован выбор именно четырехбалльной шкалы?

2) Интегральный индекс влияния цифровизации (Иинт), рассчитываемый по формуле (2) на С. 16 автореферата, опирается на динамику чистой прибыли банка. По какой причине в качестве единственного показателя финансового результата выбрана именно чистая прибыль, и не предполагает ли автор возможность учета иных показателей результативности?

Указанные замечания не снижают общую положительную оценку исследования.

Диссертация Пашаева Али Руфат оглы «Формирование и реализация клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития экономической науки и практики. Автор исследования Пашаев Али Руфат оглы

заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.4. Финансы.

Профессор Кафедры банковского дела и
страхования ФГБОУ ВО «Оренбургский
государственный университет
им. В.А. Бондаренко»,
доктор экономических наук, профессор

Парусимова

Надежда Ивановна

По
за
ве
об

426

06.10.2026

460018, Оренбург, просп. Победы, 13

тел. +7 (3532) 37-24-71

E-mail: parusimni@mail.ru

]

]