В диссертационный совет Д 505.001.107
Федерального государственного
образовательного бюджетного учреждения
высшего образования «Финансовый университет
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

Ускоренная цифровизация финансового сектора, рост конкуренции со стороны финтех-компаний и повышение требований клиентов к персонализации банковских продуктов объективно актуализируют вопросы формирования клиентоцентричной стратегии коммерческих банков. В этих условиях исследование Пашаева А.Р., посвященное теоретико-методическому обоснованию подходов к формированию и реализации такой стратегии, отличается своевременностью и актуальностью.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретико-методического подхода к формированию и реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, который предусматривает включение клиентской логики в систему стратегического управления, использование поведенческих и цифровых данных при принятии управленческих решений, а также смещение акцента с оценки отдельных параметров клиентского обслуживания на управление клиентской ценностью и сценариями взаимодействия с клиентом.

На наш взгляд, автору удалось внести вклад в развитие теории банковского менеджмента посредством уточнения содержания клиентоцентричной стратегии как сквозного механизма координации управленческих решений, обеспечивающего интеграцию клиентской логики в систему стратегического управления банком. Предложен ряд методических инструментов, заслуживающих внимания: базовый индекс клиентоцентричности, методика оценки цифровой зрелости банка, интегральный показатель влияния цифровизации на финансовые результаты. Отдельно следует отметить введение в научной оборот понятия «финансовый путь

клиента», а также разработку прототипа цифровой платформы «Персональный финансовый конструктор».

Практическая значимость исследования подкрепляется внедрением результатов в деятельность Банка ВТБ (ПАО) и ПАО Банк «АЛЕКСАНДРОВСКИЙ».

Несмотря на заявленные результаты, некоторые положения требуют уточнения. Так, на стр. 12-13 автореферата при расчете базового индекса клиентоцентричности используется показатель D_MAX – максимально возможная сумма компонентов. Из текста не вполне ясно, является ли эта величина постоянной для всех банков и чем обоснован ее уровень.

Далее, на стр. 21 указано, что оценку эффективности клиентоцентричной стратегии с использованием индекса ISER предлагается проводить ежеквартально. Представляется, что для банков с высокодинамичной клиентской базой более частый мониторинг мог бы дать оперативную обратную связь.

Указанные замечания не снижают высокий уровень проведенного исследования, имеющего завершенный вид и характеризующегося актуальностью и научной новизной.

В заключении необходимо отметить, что диссертация на тему «Формирование и реализация клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации» является самостоятельным научным трудом, отвечает требованиям Положения о присуждении учёных степеней (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 г. № 842), ее автор Пашаев Али Руфат оглы заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4. Финансы.

Заведующая кафедрой финансов и
кредита ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский
федеральный университет»,
д-р экон. наук, профессор Куницына Наталья Николаевна

28 сентября 2026 года

355017, г. Ставрополь,
ул. Пушкина. 1, СКФУ.
тел. (8652) 330-337, 94-59-20,
e-mail: finkred@ncfu.ru