

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Пашаев Али Руфат оглы

ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

5.2.4. Финансы

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Коробов Юрий Иванович,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 19 ноября 2026 г. в 10:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.107 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп. 1, аудитория 1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100, и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Лаврушин О.И., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Абрамова М.А., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Амосова Н.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Вахрушев Д.С., д.э.н., профессор;
Господарчук Г.Г., д.э.н., доцент;
Дубова С.Е., д.э.н., профессор;
Евлахова Ю.С., д.э.н., профессор;
Кропин Ю.А., д.э.н., профессор;
Ларионова И.В., д.э.н., профессор;
Масленников В.В., д.э.н., профессор;
Рудакова О.С., д.э.н., профессор;
Халилова М.Х., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 23 сентября 2026 года.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.107

Н.А. Амосова

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Формирование клиентоцентричной стратегии коммерческих банков приобретает особую актуальность на фоне ускоряющейся цифровой трансформации финансового сектора, роста конкурентного давления со стороны финтех-компаний и экосистемных игроков, а также усиления требований клиентов к персонализации банковских продуктов. Внедрение технологий больших данных, искусственного интеллекта и цифровых платформ перестраивает традиционные бизнес-модели банков, открывая ранее недоступные возможности персонализации услуг.

Регулятор отреагировал на данные процессы. В основных направлениях развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов¹⁾, одобренных Советом директоров Банка России, дальнейшая цифровизация рассматривается как инструмент повышения доступности финансовых услуг и качества взаимодействия с клиентами. Документ задает институциональные рамки, в которых клиентоцентричная стратегия коммерческого банка может развиваться на цифровой основе.

Статистические данные подтверждают смещение конкуренции банков в сторону клиентского опыта. По результатам исследования центра НАФИ²⁾ в 2026 году индекс потребительской лояльности по банковскому сектору достиг исторического максимума и составил 59 пунктов против 57 годом ранее, при этом лидируют банки ориентированные на цифровое обслуживание, Т-банк и Озон Банк с показателями 72 и 70 пунктов, тогда как Альфа-Банк, Сбербанк и ВТБ набрали 59,58 и менее пунктов соответственно. Доля клиентов, готовых рекомендовать свой основной банк знакомым, выросла до 70%, что свидетельствует о растущей значимости клиентоцентричных подходов для удержания и привлечения клиентской базы.

В этих условиях клиентоцентричная стратегия коммерческого банка

¹⁾ Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов [одобрены Советом директоров Банка России]. – Сайт Банка России. – Текст : электронный. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/165924/onrfr_2025_2027.pdf (дата обращения: 19.10.2025).

²⁾ Лояльность пользователей розничных банковских услуг-2026 : спецпроект // Аналитический центр НАФИ : [официальный сайт]. – 2026. – URL: <https://nafi.ru/projects/loyalnost-polzovateley-rozничnykh-bankovskikh-uslug-2026/> (дата обращения: 01.06.2026)

требует постоянного совершенствования и адаптации, включая построение единой системы показателей, отражающей не только финансовую эффективность банка, но и ценность клиента на всем жизненном цикле взаимодействия с ним. Кроме того, назрела потребность в гармонизации сложившейся практики оценки клиентоцентричности, отличающейся существенным разнообразием методических подходов и целей от операционных метрик качества обслуживания до комплексных индексов цифровой зрелости банка.

Другими словами, в настоящее время сформировалось многообразие подходов к измерению клиентоцентричности, применяемых банками, от показателей лояльности клиентов до комплексных индексов цифровой зрелости, каждый из которых решает тактические задачи, но не обеспечивает единой методологической базы для стратегического управления клиентской ценностью. Это предопределяет необходимость теоретико-методического обоснования подходов к формированию клиентоцентричной стратегии коммерческого банка и разработки практических рекомендаций по ее повышению, центральным звеном которых должен стать унифицированный индекс клиентоцентричности.

Степень разработанности темы исследования. Несмотря на наличие значительного массива исследований по вопросам цифровой трансформации банковской деятельности, разработки банковских продуктов и маркетинговых инструментов в финансовом секторе, проблема формирования и практической реализации клиентоцентричной стратегии остается недостаточно разработанной. В научной литературе отсутствует единый подход как к определению структуры клиентоцентричной стратегии, так и к инструментам количественной оценки эффективности ее реализации.

Общие вопросы определения и сущности банковского продукта и банковской услуги нашли отражение в современной научной литературе в исследованиях отечественных ученых И.Т. Балабанова, В.В. Долинской, О.И. Лаврушина, Ю.И. Коробова, В.М. Мазняка, М.С. Марамыгина, О.М. Марковой, Т.Ю. Тарасовой, Е.О. Шведа и других.

Влияние финансовых технологий в коммерческих банках и вопросы цифровой трансформации банковской деятельности исследуются в работах М.А. Абрамовой, И.В. Ларионовой, О.С. Рудаковой, Н.Э. Соколинской, А.Е. Ушанова.

Целью исследования является развитие теоретических и методических подходов к формированию и реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации, обеспечивающих повышение клиентской ценности и конкурентной устойчивости банка на основе интеграции клиентских приоритетов в систему стратегического управления.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие **задачи:**

1) уточнить содержание клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, выявить ее место в системе стратегического управления, обосновать роль клиентоцентричности в формировании управленческих решений в банке, а также разработать базовый индекс количественной оценки уровня клиентоцентричности банка;

2) исследовать влияние цифровой трансформации на формирование клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, определить характер и степень интеграции цифровых технологий в процессы клиентского взаимодействия, а также разработать методику оценки цифровой зрелости банка и ее влияния на финансовые результаты банка;

3) провести комплексный анализ взаимосвязи цифрового развития, качества клиентского взаимодействия и финансово-экономической результативности коммерческих банков, выявить закономерности их согласованности и оценить характер влияния цифровой зрелости на показатели деятельности банков;

4) разработать методику количественной оценки эффективности реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, включающую формирование интегрального показателя, определение процедур обработки и нормирования данных, а также построение системы оценки и интерпретации результатов с использованием цифровых аналитических инструментов;

5) сформировать теоретические основы моделирования клиентского пути в банковской деятельности, обосновать содержание понятия «финансовый путь клиента» и определить его роль в обеспечении индивидуализации продуктового предложения и построении клиентоцентричной стратегии коммерческого банка;

6) разработать практический инструмент реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в виде прототипа цифровой платформы,

обеспечивающей формирование индивидуализированных параметров банковских продуктов и сценариев взаимодействия с клиентами на основе анализа поведенческих и цифровых данных.

Объектом исследования является деятельность коммерческого банка в условиях цифровой трансформации, в рамках которой формируется и реализуется клиентоцентричная стратегия развития.

Предметом исследования выступают процессы формирования и реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка.

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. Кроме того, новизна состоит в разработке инструментария количественной оценки и практической реализации клиентоцентричной стратегии, обеспечивающего ее формализацию, измеримость и адаптацию к изменяющимся условиям банковской деятельности.

Положения, выносимые на защиту:

1) 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 рассматривается как: источник стратегических сигналов для развития банка; критерий оценки качества управленческих и организационных решений; активный участник процессов формирования и адаптации создаваемой ценности (С. 56). Разработан базовый индекс клиентоцентричности коммерческого банка, используемый в качестве исходного количественного ориентира для фиксации степени ориентации стратегии банка на клиента (С. 125-129).

2) Обоснована роль цифровой трансформации как системного фактора формирования клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, при этом

доказано, что результативность реализации клиентоцентричной 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 коммерческого банка, включающая матричную экспертную оценку уровня цифровых технологий, шкалу их зрелости и индекс цифрового развития, а также предложен интегральный показатель, позволяющий количественно оценить влияние цифровой зрелости на финансовые результаты банка (С. 90-95).

3) 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 (коэффициент Спирмена) и стандартизации показателей (z-оценки). Установлено, что высокий уровень цифровой зрелости, формируемый на основе технологий Big Data и аналитики клиентских данных, способствует повышению качества взаимодействия с клиентами, однако не обеспечивает пропорционального роста финансовых показателей в краткосрочном периоде, что свидетельствует о наличии временных лагов и неоднородности стратегических эффектов цифровой трансформации (С. 114-118).

4) Разработана методика количественной оценки эффективности реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, центральным элементом которой является авторский интегральный показатель эффективности взаимодействия с клиентами. Методика включает формализованные процедуры сбора, обработки и нормирования данных, весовую калибровку и расчет интегрального показателя с использованием цифровых аналитических инструментов, а также обеспечивает формирование контура управленческой обратной связи, направленного на корректировку продуктовых параметров и цифровых сценариев взаимодействия с клиентами в системе стратегического управления банком (С. 130-135).

5) Впервые сформулировано и теоретически обосновано понятие «финансовый путь клиента» как последовательности взаимосвязанных этапов формирования, изменения и реализации финансовых потребностей клиента, отражающих его жизненные события, поведенческие паттерны и сценарии

взаимодействия с банковскими продуктами в цифровой среде. Финансовый путь клиента позволяет рассматривать банковское предложение как динамическую систему решений, формируемых вокруг целей клиента и контекста их достижения. Понятие финансового пути клиента расширяет теоретические представления о стратегическом управлении клиентским опытом и выступает в качестве связующего элемента между продуктовой архитектурой банка и персонализацией предложения банковских продуктов (С. 140-143).

б) Разработан прототип цифровой платформы «Персональный финансовый конструктор» (далее – ПФК), являющийся практическим инструментом реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка и обеспечивающий формирование индивидуализированных параметров банковских продуктов и сценариев взаимодействия с клиентами на основе данных о поведении клиентов, полученных из цифровых источников. Интеграция ПФК в модель финансового пути клиента обеспечивает адаптацию продуктового предложения к жизненным сценариям клиента (С. 178-180).

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам стратегического управления банковской деятельностью в условиях цифровой трансформации, реализации клиентоцентричного подхода и управления клиентским опытом.

В процессе исследования применялись общенаучные методы – анализ и синтез, индукция и дедукция, систематизация и обобщение. Наряду с ними использовались методы сравнительного анализа и логического моделирования. Их сочетание позволило раскрыть содержание клиентоцентричной стратегии, определить ее отличительные характеристики и обосновать место данной стратегии в системе стратегического управления коммерческим банком.

Теоретическая значимость работы состоит 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, а также в решении научной задачи по развитию понятийного аппарата посредством введения понятия «финансовый путь клиента». Основные положения

и результаты диссертации вносят вклад в теорию банковского менеджмента и стратегического управления, позволяют по-новому взглянуть на роль цифровой трансформации в формировании клиентоцентричной стратегии с точки зрения ее воздействия на индивидуализацию продуктового предложения и архитектуру клиентского взаимодействия.

Практическая значимость работы заключается в разработке методических инструментов, применимых при формировании и реализации клиентоцентричной стратегии коммерческих банков. 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 и использован для формирования индивидуализированных продуктовых решений в рамках финансового пути клиента.

Область исследования диссертации соответствует п. 4. «Банки и банковская деятельность. Банковская система» Паспорта научной специальности 5.2.4. Финансы (экономические науки).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность выводов исследования подтверждается использованием репрезентативной статистики из общедоступных источников, применением научных методов и изучением отечественных и международных публикаций, нормативных правовых актов Российской Федерации, результатов научных исследований отечественных и зарубежных ученых, а также материалов научных форумов и конференций, докладов международных финансовых институтов, Банка России.

Результаты исследования апробированы на следующих международных и российских научных мероприятиях: на Молодежной научно-практической конференции «Научные труды молодых исследователей Финансового факультета» (Москва, Финансовый университет, 17 апреля 2024 г.); на VI Международной научно-практической конференции «Трансформация финансовых рынков

и финансовых систем в условиях цифровой экономики» (Москва, Финансовый университет, 24-25 октября 2024 г.); на IX Всероссийской научно-практической конференции «Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие» (Москва, Финансовый университет, 24 января 2025 г.); на Круглом столе «Прикладное решение фундаментальных проблем науки о банках, деньгах и финансовых рынках в исследованиях студентов и аспирантов» (Москва, Финансовый университет, 14 марта 2025 г.); на IV Ежегодной международной научно-практической конференции «Цифровая трансформация международной экономической системы» (Москва, МГИМО МИД России, 2 октября 2025 г.); на IV Национальной научно-практической конференции «Финсайдер 2025: Трансформация финансовой индустрии в цифровую эпоху» (Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 22 октября 2025 г.); на VII Международной научно-практической конференции «Трансформация финансовых рынков и финансовых систем в условиях цифровой экономики» (Москва, Финансовый университет, 23-24 октября 2025 г.); на Международной научно-практической конференции «Развитие и взаимодействие реального и финансового секторов экономики в условиях цифровой трансформации» (г. Оренбург, Оренбургский государственный университет, 29-30 октября 2025 г.); на Всероссийском научно-практическом круглом столе «Конкурентный потенциал региональных финансовых организаций и возможности его расширения» (г. Саратов, Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., 14 ноября 2025 г.); на Межвузовской научно-практической конференции «Новая архитектура взаимодействия банковского и реального секторов экономики в контексте национальных приоритетов 2030» (Москва, Финансовый университет, 27 января 2026 г.); на Межвузовской научно-практической конференции «Траектория развития банковского сектора в условиях новаций национального регулирования и цифровизации» (Москва, Финансовый университет, 22 апреля 2026 г.).

Основные выводы и положения, представленные в диссертации, используются в практической деятельности департамента международных

расчетов и инфраструктуры Банка ВТБ (ПАО), в частности используется разработанная в диссертации методика оценки уровня клиентоцентричности, включающая анализ клиентского пути. Выводы и основные положения способствуют повышению качества обслуживания клиентов и сокращать время обработки трансграничных операций.

Материалы диссертации используются в практической деятельности департамента операционного обслуживания ПАО Банка «Александровский», в частности используется методика применения клиентоцентричной стратегии в условиях цифровой трансформации, включающая уточненную структуру клиентоцентричности, расшифровку ее ключевых концептуальных элементов. Выводы и основные положения обеспечивают объективную оценку качества обслуживания и поддерживают развитие клиентских сервисов.

Результаты исследования используются Кафедрой банковского дела и монетарного регулирования Финансового факультета ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в преподавании учебной дисциплины «Модели банковской деятельности и риски».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения диссертации отражены в 8 научных работах общим объемом 6,0 п.л. (весь объем авторский), в том числе 7 работ авторским объемом 5,75 п.л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 170 наименований и 6 приложений. Текст диссертации изложен на 244 страницах, содержит 47 таблиц, 33 рисунка и 11 формул.

II Основное содержание работы

В соответствии с целью и задачами исследования определены шесть взаимосвязанных групп вопросов.

Первая группа вопросов связана с уточнением содержания клиентоцентричной стратегии коммерческого банка и разработкой инструмента ее количественной оценки.

Клиентоцентричная стратегия коммерческого банка определяется в исследовании как сквозной механизм координации управленческих решений, обеспечивающий интеграцию клиентской логики в систему стратегического управления. В отличие от подходов, трактующих клиентоцентричность как принцип сервисного обслуживания или маркетинговую ориентацию, предложенная концепция определяет клиента одновременно в трех функциональных ролях, а именно как источник стратегических сигналов для развития банка, критерия оценки качества управленческих решений и активного участника процессов формирования и адаптации создаваемой ценности.

Для отражения механизма реализации стратегии разработаны две взаимодополняющие модели. Иерархическая модель, раскрывающая уровни управления и ключевые функциональные контуры, представлена на рисунке 1. Процессная модель, отражающая динамику взаимодействия банка с клиентом в рамках замкнутого управленческого цикла «данные – анализ – решение – взаимодействие – обратная связь», представлена на рисунке 2. Ключевым элементом цикла выступают клиентские инсайты, формируемые на основе поведенческих и транзакционных данных и обеспечивающие непрерывную адаптацию стратегии.

В диссертации разработан базовый индекс клиентоцентричности, Kcl позволяющий количественно оценить уровень клиентоцентричности на основе агрегирования четырех компонентов цифрового клиентского опыта, а именно цифровой доступности, репутации в цифровой среде, качества цифровых коммуникаций и глубины персонализации предложения.

Вычисление индекса выполняется по формуле (1)

$$Kcl = \frac{D_{MOB} + D_{REP} + D_{COM} + D_{PERS}}{D_{MAX}} \times 100\%, \quad (1)$$

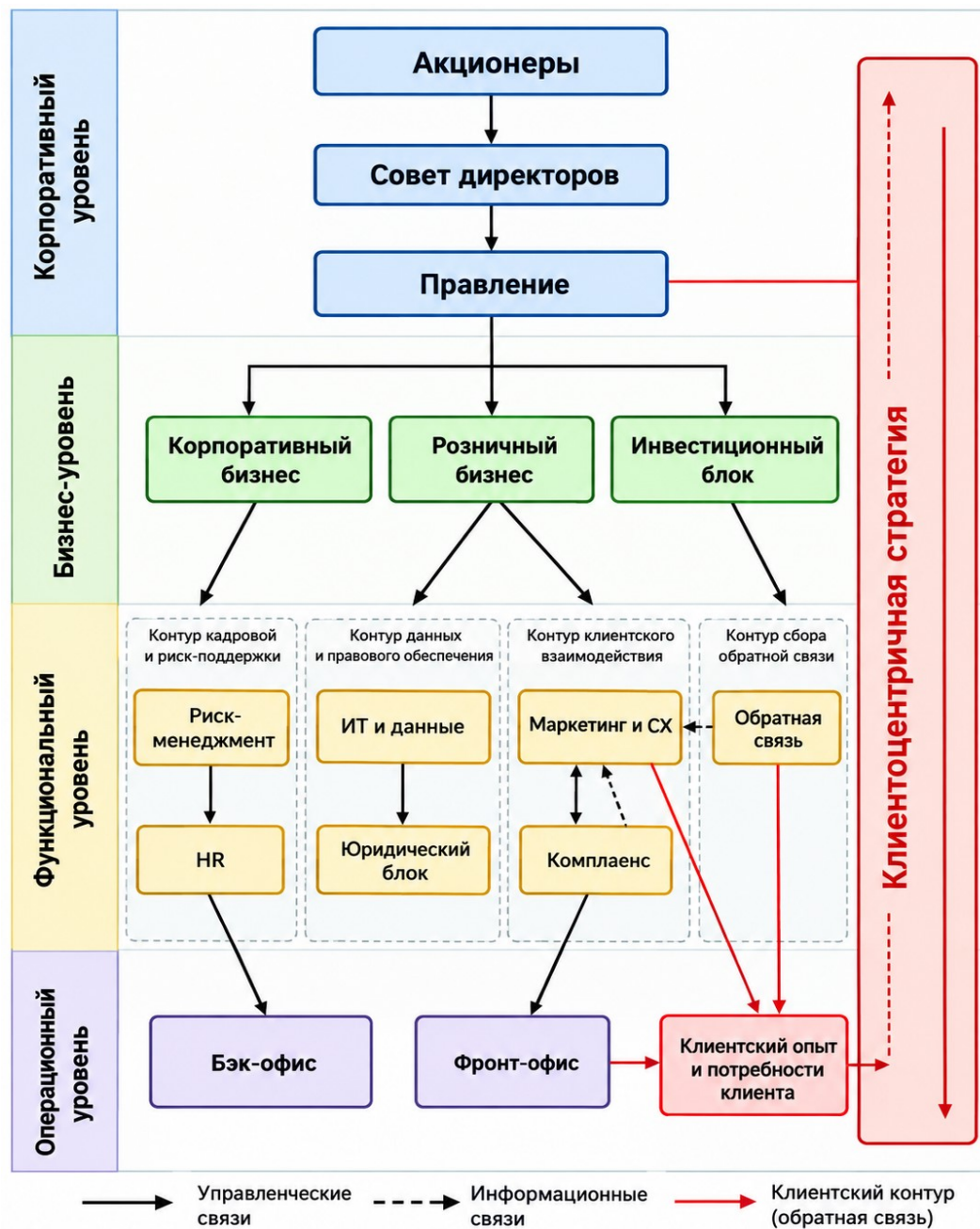
где D_{MOB} – цифровая доступность банка, оцениваемая по количеству платформ мобильного приложения, частоте обновлений и пользовательскому рейтингу в магазинах приложений;

D_{REP} – репутация в цифровой среде, определяемая на основе индекса репутации в поисковой выдаче и средневзвешенной оценки на рекомендательных ресурсах;

D_{COM} – качество цифровых коммуникаций, отражающее скорость ответа в каналах обслуживания, долю успешно решенных обращений и уровень развития чат-ботов;

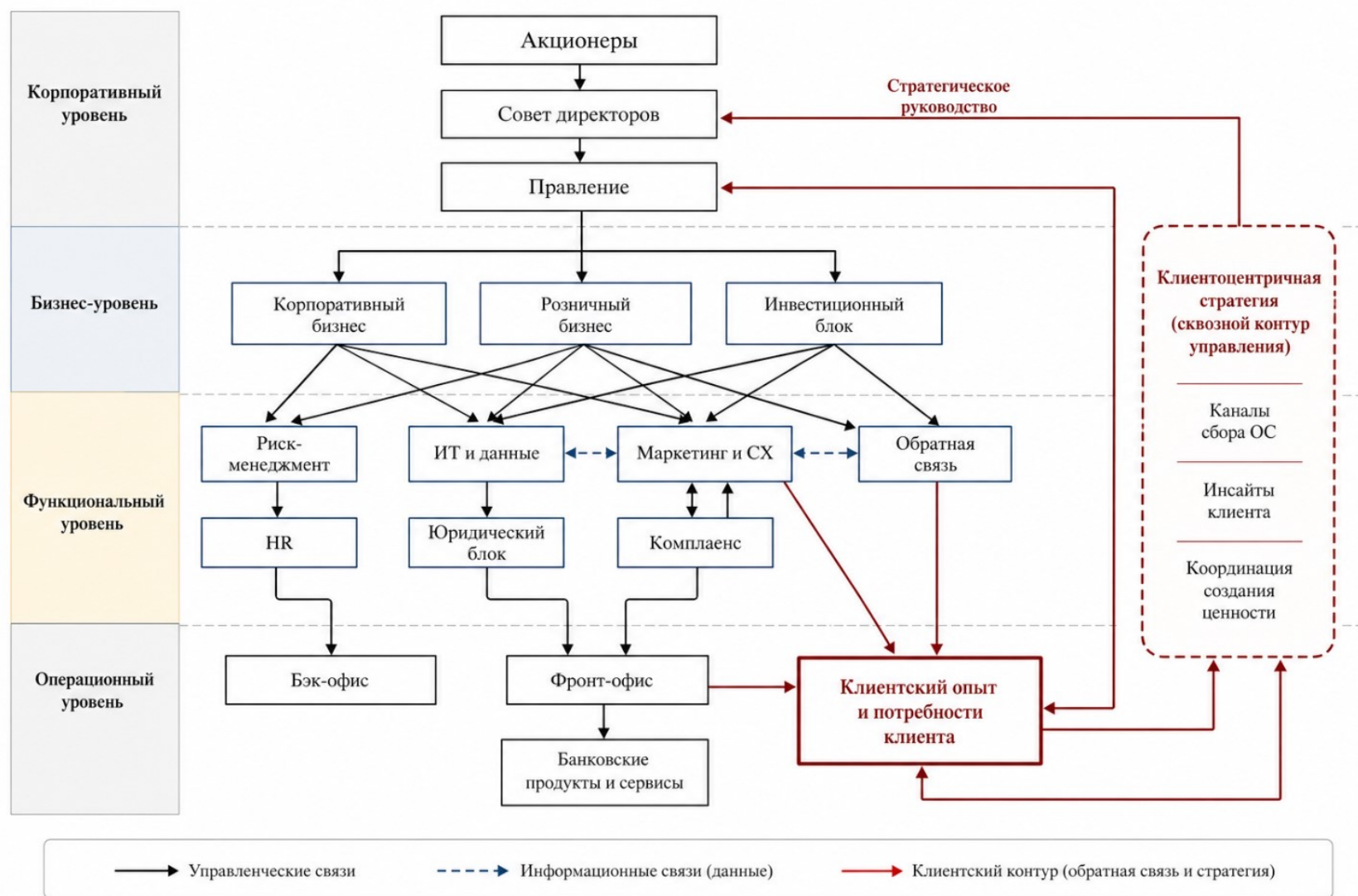
D_{PERS} – персонализация предложения, характеризующая глубину индивидуализации продуктов и выгод, доступных клиенту в цифровой среде;

D_{MAX} – максимально возможная сумма компонентов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Иерархическая модель организационной структуры банка в контексте реализации клиентоцентричной стратегии



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Процессная модель реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в виде замкнутого управленческого цикла

Апробация индекса на выборке 15 ведущих розничных банков России, выявившая существенную дифференциацию значений Kcl в диапазоне от 26,5% до 78,3%, представлена в таблице 1. Полученные результаты подтвердили отсутствие прямой зависимости между масштабом банка, его цифровой зрелостью и уровнем клиентоцентричности, что обосновывает самостоятельный статус последней как характеристики стратегического управления банком.

Таблица 1 – Значения базового индекса клиентоцентричности ведущих розничных банков

Место по Kcl	Банк	D _{MOB}	D _{REP}	D _{COM}	D _{PERS}	Сумма	K _{cl} , в процентах
1	Т-банк	6,7	8,6	10,0	6,0	31,3	78,3
2	Озон банк	6,7	10,0	8,3	4,0	29,0	72,5
3	Россельхозбанк	6,7	9,5	8,5	4,0	28,7	71,8
4	Банк Дом.РФ	6,7	6,0	8,7	7,0	28,4	71,0
5	Совкомбанк	6,7	6,5	8,5	6,0	27,7	69,3
6	Альфа-банк	6,7	8,1	5,7	7,0	27,5	68,8
7	Инго Банк	6,7	7,1	7,4	4,0	25,2	63,0
8	УБРР	6,7	6,3	3,3	6,0	22,3	55,8
9	Сбербанк	6,7	2,0	7,6	6,0	22,3	55,8
10	ВТБ	6,7	1,1	8,3	6,0	22,1	55,3
11	ОТП Банк	6,7	2,5	7,6	4,0	20,8	52,0
12	АК Барс Банк	6,7	2,2	4,8	6,0	19,7	49,3
13	ПСБ	6,7	0,5	4,8	6,0	18,0	45,0
14	Почта Банк	6,7	0,0	7,2	4,0	17,9	44,8
15	Газпромбанк	3,3	1,2	1,1	5,0	10,6	26,5

Источник: составлено автором по данным CX Digital & Distant Index 2025 : исследование цифрового клиентского опыта в розничных банках / Агентство цифрового аудита SDI360: официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://sdi360.ru> (дата обращения: 12.04.2026).

Вторая группа вопросов связана с обоснованием роли цифровой трансформации как системного фактора формирования клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, а также разработкой методики оценки цифровой зрелости и ее влияния на финансовые результаты банка.

Исследованием установлено, что результативность клиентоцентричной стратегии определяется не степенью применения цифровых технологий как таковой, а степенью их стратегической интеграции в модель взаимодействия с клиентами. Цифровая трансформация является системным фактором, создающим инфраструктурные и аналитические условия для реализации клиентоцентричной

стратегии, однако не определяющим ее содержание и качество автоматически.

На этой основе разработан методический подход к оценке цифровой зрелости коммерческого банка, включающий три взаимосвязанных элемента: матричную экспертную оценку внедрения цифровых технологий по ключевым направлениям банковской деятельности; шкалу зрелости, позволяющую фиксировать стадию освоения технологий в разрезе отдельных процессов; индекс цифрового развития, агрегирующий частные оценки в единый количественный показатель. Дополнительно предложен интегральный показатель, обеспечивающий возможность количественной оценки влияния цифровой зрелости на финансовые результаты банка. Авторский интегральный индекс влияния цифровизации ($I_{\text{инт}}$) рассчитывается по формуле (2)

$$I_{\text{инт}} = \sum_{i=1}^N \frac{P_i - P_{i-1}}{P_{i-1}} \times I_{\text{ци}}, \quad (2)$$

где N – общее число лет в периоде наблюдения;

P_i – чистая прибыль банка в году i ;

P_{i-1} – чистая прибыль банка в предыдущем году ($i - 1$);

$I_{\text{ци}}$ – индекс цифрового развития банка в году i (оценивается экспертно).

В целях формализации процедуры экспертной оценки разработана матрица оценки влияния цифровых технологий на формирование клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, которая представлена в таблице 2.

Данная матрица используется в качестве методологической основы для присвоения балльных значений при расчете индекса цифрового развития банка и сформирована на основе авторской классификации цифровых технологий с точки зрения их влияния на степень клиентоцентричности банковской деятельности. Указанная классификация систематизирует ключевые группы цифровых технологий по их функциональному назначению и роли в трансформации клиентского пути, а также по степени их вклада в формирование клиентоцентричной стратегии коммерческого банка.

Балльная шкала выбрана на основе подходов к оценке уровня зрелости, широко используемых при анализе цифровой трансформации и управления клиентским опытом, в частности методологии Gartner Digital Maturity Model.

Таблица 2 – Матрица экспертной оценки влияния цифровых технологий на формирование клиентоцентричной стратегии коммерческих банков

Группа цифровых технологий	Критерии оценки стратегического потенциала для формирования клиентоцентричной стратегии	Индикаторы стратегической готовности	Основные источники информации	Балльная шкала
Автоматизация банковских процессов (RPA, BPM)	Способность формировать процессную архитектуру, ориентированную на клиентский путь	Наличие сквозных клиентских процессов; возможность управления CJM на уровне бизнес-процессов; отражение процессной логики в стратегических документах	Годовые отчеты; ESG-отчеты; стратегии цифровой трансформации; официальные сайты	0–4
Анализ больших данных (Big Data Analytics)	Возможность формирования стратегии на основе поведенческой и ценностной сегментации клиентов	Использование данных для определения приоритетных клиентских сегментов; ориентация стратегии на LTV и жизненный цикл клиента	Годовые отчеты; презентации для инвесторов; описания цифровых платформ	0–4
Искусственный интеллект (AI, ML)	Потенциал интеллектуализации стратегических решений, ориентированных на клиента	Использование прогнозных моделей поведения клиентов; внедрение рекомендательных механизмов как основы стратегического проектирования	Отчеты об ИТ-развитии; пресс-релизы; официальные AI-сервисы	0–4
Дистанционное банковское обслуживание (онлайн- и мобильные каналы)	Способность формировать цифровую модель взаимодействия банка с клиентом	Наличие цифровой экосистемы; ориентация стратегии на омниканальность и непрерывность клиентского пути	Годовые отчеты; официальные сайты; мобильные приложения	0–4
Эмоциональная и поведенческая аналитика (CX, NPS, CJM)	Возможность интеграции клиентского опыта в стратегическое целеполагание	Использование NPS, CSI и CJM при корректировке стратегических приоритетов	ESG-отчеты; отчеты о клиентском опыте; аналитические материалы	0–4

Источник: составлено автором.

Результаты расчета индекса цифрового развития и индекса влияния цифровизации для ведущих российских банков представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты расчета индекса цифрового развития и индекса влияния цифровизации

Банк	Индекс цифрового развития ($I_{ци}$)	Индекс влияния цифровизации ($I_{инт}$)
Сбербанк	1,00	0,891
ВТБ	0,80	2,301
Альфа-Банк	0,90	2,130
Т-Банк	0,95	2,821

Источник: составлено автором.

Третья группа вопросов посвящена выявлению характера и степени согласованности цифрового развития, качества клиентского взаимодействия и финансово-экономической результативности коммерческих банков.

Сопоставление указанных характеристик в рамках сводной аналитической матрицы мониторинга конкурентной среды и конкурентных позиций коммерческих банков, включающей показатели цифровой зрелости (SDI360), клиентской лояльности (NPS), относительного количества обоснованных жалоб потребителей финансовых услуг на кредитные организации по кредитованию физлиц, а также рентабельности активов (ROA) по десяти ведущим российским банкам, представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Сводная аналитическая матрица мониторинга конкурентной среды и конкурентных позиций коммерческих банков в условиях цифровой трансформации в 2024 г

Банк	SDI360, балл	NPS	Относительное количество жалоб	ROA, в процентах
Альфа-Банк	305	59	0,317	3,10
Сбербанк	270	53	0,111	2,60
Т-Банк	305	78	0,483	1,46
Совкомбанк	315	—	0,773	1,90
ВТБ	290	51	0,506	1,53
Газпромбанк	285	—	0,889	1,10
МТС Банк	245	—	1,175	2,62
Россельхозбанк	265	—	—	0,72
Промсвязьбанк	280	—	—	0,68
Банк Уралсиб	255	—	—	0,35

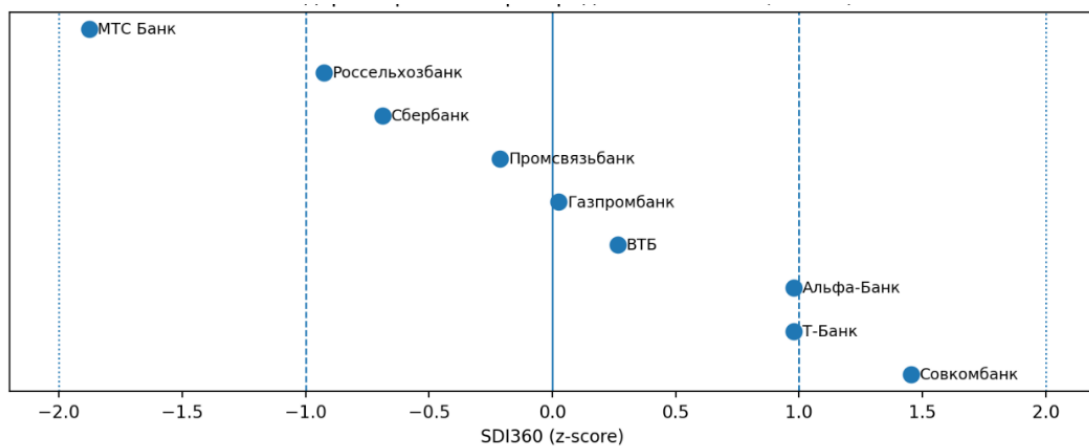
Источник: составлено автором.

Проверка связи между индексом цифровой зрелости банка и рентабельностью активов не подтвердила наличия статистически значимой зависимости. На выборке из девяти банков коэффициент ранговой корреляции

Спирмена составил 0,14. Значение положительное, однако его величина слишком мала, чтобы утверждать наличие статистически значимой связи. Малое число наблюдений не позволяет делать категоричные выводы.

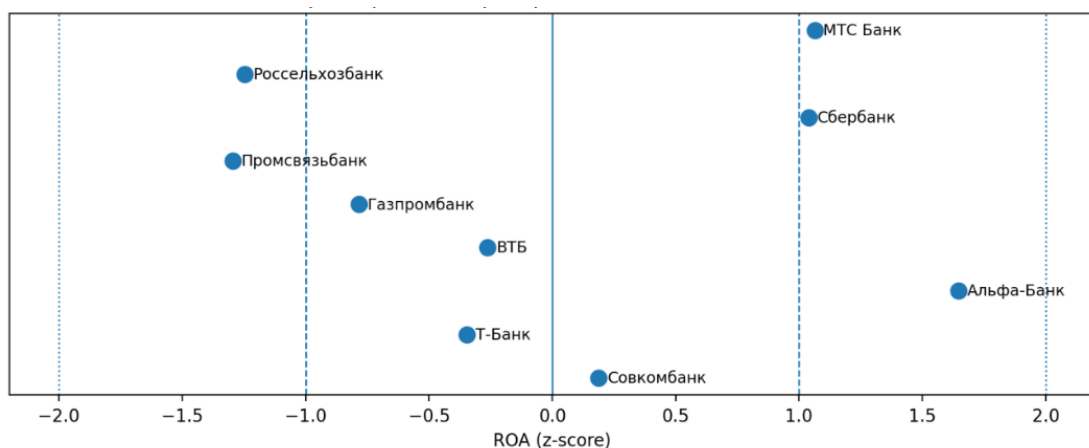
Иная ситуация складывается при сопоставлении цифровой зрелости с индексом потребительской лояльности. По четырем банкам корреляция достигает 0,74. Мы расцениваем это значение как предварительное, поскольку выборка слишком мала для надежных обобщений. Одновременно зафиксирована отрицательная корреляция между индексом лояльности и рентабельностью активов (минус 0,20). То есть рост лояльности клиентов в краткосрочном периоде не сопровождается улучшением прибыльности.

Для детального анализа отклонений каждого банка относительно среднего уровня применена стандартизация показателей на основе z-оценок, которые отражены на рисунках 3–5.



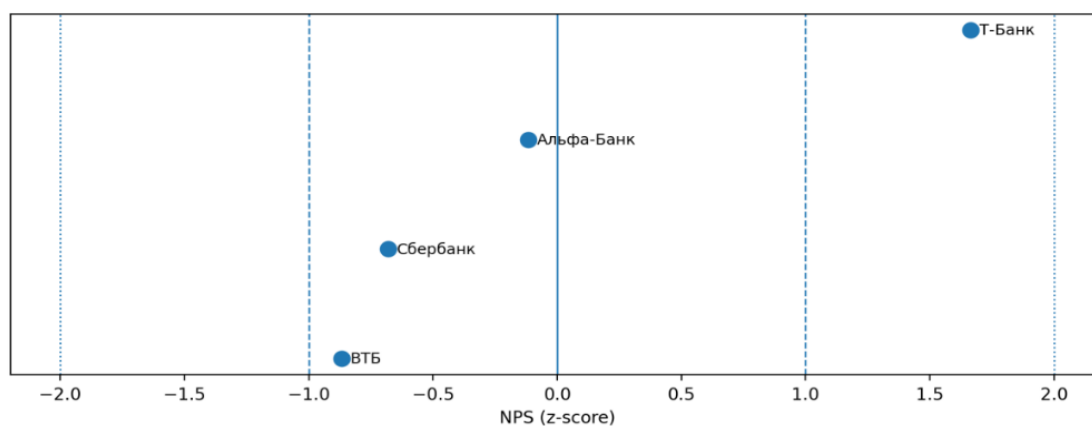
Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Стандартизированное распределение индекса цифровой зрелости



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Стандартизированное распределение рентабельности активов



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Стандартизированное распределение показателя потребительской лояльности

Общий вывод сводится к отсутствию прямой краткосрочной зависимости между цифровой зрелостью и финансовыми результатами банка. Высокий уровень цифровизации действительно улучшает клиентское взаимодействие, однако на прибыльность это влияет с задержкой. Предполагается, что данное расхождение связано с временным лагом между инвестициями в цифровую трансформацию и их отдачей.

Четвертая группа вопросов связана с разработкой методики количественной оценки эффективности реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка. Ключевым элементом методики стал авторский интегральный показатель ISER (Integral Strategic Efficiency Ratio). Он предназначен для сводной оценки результативности клиентского взаимодействия путем объединения нормализованных показателей.

Процедуры сбора и обработки данных в методике формализованы. Предусмотрены их нормирование, весовая калибровка и интеграция в единый показатель.

Алгоритм оценки, представленный на рисунке 6, состоит из шести этапов. Изначально выполняется сбор данных. Затем показатели нормализуются по шкале от 0 до 1. Далее, значения интерпретируются по шкале эффективности. На следующем шаге корректируются стратегия и продуктовые сценарии. Завершающий этап предполагает адаптацию на основе актуализированных значений ISER.



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Алгоритм количественной оценки эффективности реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка

Отличительной чертой предложенного подхода является контур стратегической адаптации. Показатель ISER не только фиксирует текущий уровень реализации стратегии, но и служит информационной базой для принятия корректирующих решений на разных уровнях управления банком.

Сам индекс рассчитывается как взвешенная сумма пяти нормализованных метрик клиентской и маркетинговой результативности. В их число входят пожизненная ценность клиента, стоимость его привлечения, возврат маркетинговых инвестиций, индекс клиентской лояльности и индекс удовлетворенности клиентов. Весовые коэффициенты, по нашему мнению, должны иметь рекомендательный характер и адаптироваться под стратегические приоритеты конкретного банка.

Интерпретация значений ISER выполняется по трехуровневой шкале. Если показатель находится в диапазоне 0,80–1,00, эффективность стратегии оценивается

как высокая. Значения от 0,60 до 0,79 соответствуют среднему уровню и предполагают точечные корректировки. При значении ниже 0,60 эффективность считается низкой, что требует комплексной ревизии клиентоцентричной стратегии. Оценку предлагается проводить ежеквартально.

Пятая группа вопросов посвящена формированию теоретических основ моделирования клиентского пути в банковской деятельности и обоснованию содержания понятия «финансовый путь клиента».

Понятие «финансовый путь клиента» впервые вводится в научный оборот. Оно трактуется как последовательность взаимосвязанных этапов, на которых формируются, изменяются и реализуются финансовые потребности клиента. В этих этапах находят отражение жизненные события, поведенческие паттерны и сценарии взаимодействия с банковскими продуктами в цифровой среде.

Введение данного понятия расширяет традиционное понимание управления клиентским опытом за счет учета не только функциональных параметров взаимодействия, но и индивидуальных целей, ожиданий и эмоционального восприятия клиентом банковских сервисов. Клиент рассматривается как активный субъект, формирующий собственную логику использования финансовых продуктов и цифровых каналов в зависимости от жизненных сценариев и контекста принятия решений.

Для операционализации понятия предложена структурная модель финансового пути клиента коммерческого банка, включающая шесть последовательных этапов, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Структура финансового пути клиента коммерческого банка

Этап	Содержание	Триггер	Роль цифровых технологий
1	2	3	4
1 Осознание финансовой потребности	Возникновение запроса под влиянием жизненного события (покупка жилья, смена работы)	Жизненное событие	Контекстная реклама, SEO, AI-рекомендации
2 Поиск и сравнение	Анализ доступных продуктов и банков, формирование критериев выбора.	Информационный запрос	Цифровые агрегаторы, мобильные интерфейсы
3 Получение продукта	Оформление, верификация, онбординг.	Принятие решения	Дистанционное открытие, e-KYC
4 Использование и обслуживание	Регуляторное взаимодействие с продуктом в цифровых каналах	Финансовая активность	Мобильные приложения, автоплатежи
5 Контроль и безопасность	Управление параметрами продукта, защита от рисков	Потребность в контроле	Настройка лимитов, уведомления

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
6 Развитие и углубление отношений	Кросс-продажи, программы лояльности, реинвестирование	Изменение финансового контекста	Персонализированные предложения, AI-ассистенты

Источник: составлено автором.

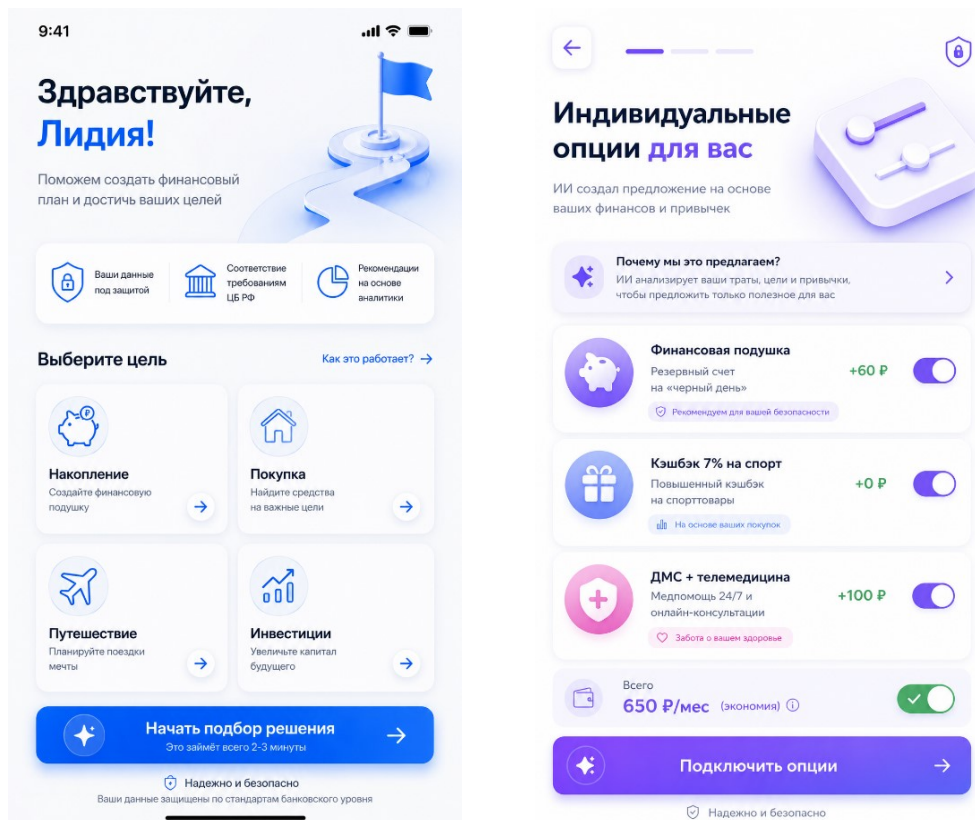
Обоснование концепции финансового пути клиента позволило уточнить место вовлекающих и интерактивных механизмов в системе реализации клиентоцентричной стратегии. Эти механизмы выступают не самостоятельной целью, а инструментом поддержки персонализированных сценариев взаимодействия. Дальнейшее развитие концепции связано с разработкой прототипа цифровой платформы «Персональный финансовый конструктор».

Шестая группа вопросов посвящена практическому инструментарию реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в цифровой среде.

В диссертации разработан прототип цифровой платформы «Персональный финансовый конструктор» (ПФК). Назначение платформы – практическая реализация принципов клиентоцентричности и индивидуализация продуктового предложения. Прототип не является автономным цифровым сервисом, он встроен в систему стратегического управления банком и интегрирован в модель финансового пути клиента, позволяя управлять параметрами банковских предложений и логикой взаимодействия с клиентом.

Функционирование платформы опирается на поведенческую аналитику и цифровые данные о клиенте. Это позволяет перейти от фрагментарной персонализации отдельных продуктов и услуг к системному управлению взаимодействием клиента с банком. Интерфейс прототипа, представленный на рисунке 7, реализует персонализацию, ориентированную на цели клиента. На основе заданной клиентом жизненной цели платформа формирует продуктивное предложение.

В результате банк получает инструмент, не только реагирующий на текущие запросы, но и предвосхищающий изменения в поведении клиентов. Практическое применение данного инструмента позволяет сократить разрыв между заявленной клиентоцентричностью и реальными продуктами кредитной организации.



Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Стартовый экран и экран интеллектуальных рекомендаций ПФК

III Заключение

В результате проведенного исследования достигнута поставленная цель: усовершенствованы теоретико-методические положения и разработаны научно обоснованные решения в области формирования и реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации.

В теоретической части уточнено содержание клиентоцентричной стратегии как сквозного механизма координации управленческих решений, обеспечивающего интеграцию клиентской логики в систему стратегического управления банком, в рамках которой клиент выступает одновременно источником стратегических сигналов, критерием оценки управленческих решений и активным участником процессов создания ценности. Впервые введено и теоретически обосновано понятие «финансовый путь клиента», раскрывающее динамику формирования и реализации финансовых потребностей клиента в привязке к жизненным событиям, поведенческим паттернам и сценариям взаимодействия с банком в цифровой среде.

В методической части диссертации представлен комплекс взаимосвязанных инструментов количественной оценки клиентоцентричности. Первый из них –

базовый индекс клиентоцентричности (*Kcl*), фиксирующий общий уровень клиентоцентричности банка. Другой инструмент – методика оценки цифровой зрелости, построенная на основе матричной экспертной оценки, индекса цифровой зрелости и интегрального индекса влияния цифровизации на финансовые результаты (*Iинт*). Следующим инструментом выступает интегральный показатель *ISER*, который позволяет дать комплексную оценку эффективности реализации стратегии и формирует контур управленческой обратной связи.

Корреляционный анализ подтвердил отсутствие пропорциональной зависимости между цифровой зрелостью банка и его финансовой результативностью в краткосрочном периоде. На наш взгляд, это обосновывает необходимость разграничения операционных и стратегических эффектов цифровой трансформации.

Практическое воплощение предложенных решений связано с прототипом цифровой платформы ПФК. Платформа формирует индивидуализированные продуктовые параметры и сценарии взаимодействия, опираясь на данные о поведении клиентов, полученные из цифровых источников. За счет этого она замыкает цикл от концептуального обоснования клиентоцентричности до ее практической реализации.

Полученные результаты применимы при совершенствовании методических подходов к формированию и оценке клиентоцентричной стратегии, повышении качества стратегического мониторинга конкурентной среды, а также при разработке цифровых платформенных решений, ориентированных на системное управление индивидуализацией продуктового предложения.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Пашаев, А.Р. Применение инструментов цифрового маркетинга на основе нейросетей и больших данных в банковской сфере: новые горизонты персонализации и клиентского взаимодействия / А.Р. Пашаев // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 12. – С. 327–334. – ISSN 2658-3917.

2. Пашаев, А.Р. Переход от клиентоориентированности к клиентоцентричности: вызовы, модели и решения для банковской сферы в эпоху цифровизации / А.Р. Пашаев // Финансовый бизнес. – 2025. – № 4. – С. 150–154. – ISSN 0869-8589.

3. Пашаев, А.Р. Перспективы гиперперсонализации в реальном времени с использованием искусственного интеллекта и анализа эмоциональных данных в банковской сфере / А.Р. Пашаев // Банковское дело. – 2025. – № 5. – С. 68–73. – ISSN 2071-4904.

4. Пашаев, А.Р. Индексный подход к прогнозированию эффективности клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации / А.Р. Пашаев // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 6 (71). – С. 842–848. – ISSN 2304-6139.

5. Пашаев, А.Р. Цифровая платформа индивидуализации банковских продуктов в модели реализации клиентоцентричной стратегии устойчивого развития коммерческого банка (прототип цифровой платформы персонального финансового конструктора) / А.Р. Пашаев // Финансовая экономика. – 2026. – № 4. – С. 69–77. – ISSN 2075-7786.

6. Пашаев, А.Р. Взаимосвязь цифровой зрелости, клиентоцентричности и финансовой результативности коммерческого банка: методика оценки и анализ стратегических эффектов трансформации / А.Р. Пашаев // Финансовый бизнес. – 2026. – № 5. – С. 207–213. – ISSN 0869-8589.

7. Пашаев, А.Р. Клиентоцентричная стратегия как сквозной механизм управления коммерческим банком: концептуальное обоснование и архитектура реализации / А.Р. Пашаев // Финансовые рынки и банки. – 2026. – № 5 – С. 409-413. – ISSN 2658-3917.

Публикации в других научных изданиях:

8. Пашаев, А.Р. Инструменты цифровых коммуникаций как фактор повышения финансовой устойчивости и продаж в коммерческом банке / А.Р. Пашаев // Развитие и взаимодействие реального и финансового секторов экономики в условиях цифровой трансформации : материалы Международной научно-практической конференции. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2025. – С. 588–591. – 619 с. – ISBN 978-5-7410-3527-6. – Текст: электронный: – DOI отсутствует – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=88745066> (дата обращения: 23.06.2026)