

Научным результатом является количественное соотношение между переработанной информацией и входными воздействиями на когнитивную систему

### Список литературы

1. Валькман Ю.Р. Когнитивная семиотика: гештальты и знаки, целостность и структура // Сборник трудов XV Международной конференции «Искусственный интеллект (КИИ-2016)», Россия, Смоленск, октябрь. 2016, т. 2, с. 250-258.
2. Лакофф Д. Женщины, огонь и опасные вещи: Что категории языка говорят нам о мышлении. М.: 2004.
3. Кузнецов О.П. Когнитивная семантика и искусственный интеллект // Искусственный интеллект и принятие решений, № 4/2004, с. 32-42.
4. Солодов А.А., Трёмбач Т.Г., Жовноватый К.Е. Алгоритм расчета помехоустойчивости когнитивных динамических систем в пространстве состояний. // Открытое образование. 2023, т. 27, № 4, с. 52-59.

УДК 336.71

## ИННОВАЦИОННЫЕ ВЕКТОРЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ДЕПОЗИТНОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ (НА ПРИМЕРЕ ЗАО «МТБАНК») INNOVATIVE VECTORS OF TRANSFORMATION OF THE DEPOSIT POLICY OF A COMMERCIAL BANK IN THE DIGITAL ECONOMY (USING THE EXAMPLE OF MTBANK CJSC)

Якушева Е.В., Дём О.Д.  
Yakusheva E. V., Dem O.D.

*Витебский государственный технологический университет, Витебск  
Vitebsk State Technological University, Vitebsk  
(e-mail: lizpravada@icloud.com; e-mail: demolga0691@gmail.com)*

**Аннотация:** Исследованы инновационные направления трансформации депозитной политики коммерческого банка в цифровой экономике на примере ЗАО «МТБанк». Проведен анализ текущего цифрового профиля банка, выделены и раскрыты пять инновационных векторов. Выполнена приоритезация векторов, приведена прогнозная оценка их эффективности.

**Abstract:** The innovative directions of transformation of the deposit policy of a commercial bank in the digital economy are investigated using the example of CJSC MTBank. The analysis of the bank's current digital profile has been carried out, five innovation vectors have been identified and disclosed. Prioritization of vectors has been performed, and a predictive assessment of their effectiveness has been given.

**Ключевые слова:** депозитная политика, цифровая экономика, искусственный интеллект, персонализация, аналитика, динамическое ценообразование, коммерческий банк.

**Keywords:** deposit policy, digital economy, artificial intelligence, personalization, analytics, dynamic pricing, commercial bank.

Цифровая экономика кардинально меняет консервативную сферу

депозитной политики банков, смещая акценты с конкуренции ставок на технологии больших данных и искусственного интеллекта.

ЗАО «МТБанк» – системно значимый банк Республики Беларусь (группа значимости II), представленный во всех областях страны. Уставный фонд составляет 65598390 белорусских рублей. Ключевыми акционерами выступают ОДО «БЕЛНЕФТЕГАЗ», МТВ Investments Holdings Limited и Энерго-Ойл СЗАО. По итогам 2024 г. совокупные активы банка достигли 4444640 тыс. руб., депозитный портфель составил 1615731 тыс. руб., увеличившись за три года на 138,72 % [1,2]. Доля срочных депозитов достигла 70,7 %, из них 53,6 % размещены на срок свыше года. Стратегическим планом на 2025-2027 гг. предусмотрена активная диджитализация как основной драйвер роста, с целевыми показателями рентабельности капитала выше 20 % и ежегодным приростом активов на уровне 18-19 % [3].

Прежде чем определять векторы дальнейшей трансформации, необходимо оценить текущий уровень проникновения цифровых технологий в депозитную политику банка. Для этого выделим ключевые элементы цифрового профиля ЗАО «МТБанк» (таблица 1) на основе анализа продуктовой линейки, представленной на официальном сайте банка [4], и данных о функциональности мобильного приложения Moby.

**Таблица 1. Цифровой профиль депозитной политики ЗАО «МТБанк»**

Элемент цифровизации	Текущее состояние	Уровень зрелости
Онлайн-открытие вкладов (BYN)	Реализовано (Moby, интернет-банк)	Высокий
Онлайн-открытие вкладов (валюта)	Частично (USD, EUR); RUB и CNY – только в отделении	Низкий
Персонализация предложений	Отсутствует; единые ставки для всех клиентов	Низкий
Предиктивная аналитика оттока	Не внедрена	Отсутствует
Динамическое ценообразование	Не используется; ставки фиксированы	Отсутствует
Чат-боты / ИИ-консультанты	MTRobo для юридических лиц; для физических лиц не внедрены	Низкий
Автоматические сберегательные сервисы	Не реализованы	Отсутствует
Биометрическая идентификация	Не внедрена	Отсутствует

Анализ цифрового профиля показывает, что банк успешно решил базовую задачу – перевод открытия вкладов в онлайн, но практически не продвинулся в области интеллектуальных технологий.

Важно подчеркнуть, что цифровизация депозитной политики опирается на фундаментальный сдвиг в структуре привлеченных средств: за 2022-2024 гг. доля срочных вкладов в портфеле превысила долю средств до востребования (47,2 % против 45,3 % в 2024 г.), а средний срок хранения депозитного рубля увеличился с 385 до 428 дней [1,2]. Именно такая «длинная» и предсказуемая ресурсная база создает идеальные условия для

внедрения продвинутых инструментов искусственного интеллекта.

На основе анализа цифрового профиля банка, изучения лучших мировых практик и оценки технологических возможностей выделены пять инновационных векторов, способных качественно трансформировать депозитную политику ЗАО «МТБанк»:

1. Data-driven персонализация депозитных предложений. В настоящее время банк предлагает всем клиентам одинаковые условия по вкладам без учета их индивидуального профиля [4]. Между тем, клиенты существенно различаются по доходности для банка. Data-driven персонализация предполагает переход от модели «один продукт для всех» к модели «индивидуальное предложение для каждого». Технологическая основа: система на базе машинного обучения анализирует: среднемесячные остатки по счетам клиента за последние 6-12 месяцев; регулярность и источники поступлений; историю взаимодействия с банком; транзакционное поведение; косвенные признаки (возраст, геолокация, тип устройства для входа в приложение). На основе этих данных система определяет «депозитный потенциал» клиента и автоматически генерирует предложение с индивидуальными параметрами – суммой, сроком и ставкой. Механизм реализации: в мобильном приложении Moby появляется раздел «Персональное предложение», где клиент видит вклад с параметрами, рассчитанными специально для него. Алгоритм также определяет оптимальное время для показа предложения – например, через 2-3 дня после зачисления заработной платы. Ожидаемый эффект: персонализация в банковском секторе способна повысить конверсию в продажи на 30-50 % и увеличить доходность клиента на 15-20 %.

2. Предиктивная аналитика оттока и проактивное удержание. Снижение уровня оседания депозитов с 23,4 % в 2023 г. до 15,6 % в 2024 г. [2] – тревожный сигнал, означающий, что после окончания срока вклада клиенты все чаще уносят деньги из банка. Традиционный подход – ждать, пока клиент сам обратится за пролонгацией или закрытием. Инновационный подход – предсказывать намерение клиента и действовать на опережение [5]. Технологическая основа: ML-модель на основе градиентного бустинга обучается на исторических данных о поведении вкладчиков за 30, 60 и 90 дней до окончания срока вклада. В число предикторов входят: частота входов в мобильное приложение; изменение транзакционной активности; появление крупных расходов; переводы на счета в других банках; реакция на предыдущие коммуникации банка. Модель классифицирует клиентов по вероятности оттока: «зеленые» (низкая), «желтые» (средняя), «красные» (высокая). Механизм реализации: за 45 дней до окончания вклада система запускает дифференцированный сценарий: «зеленым» – стандартное напоминание; «желтым» – предложение с небольшой премией к стандартной ставке (+0,3 п.п.); «красным» – максимально привлекательное предложение (повышенная ставка, звонок персонального менеджера). Новые ставки рассчитываются алгоритмически – так, чтобы удержать клиента, но не

переплачивать тем, кто и так останется. Ожидаемый эффект: повышение уровня оседания депозитов на 3-5 п.п. При объеме депозитного портфеля 1615731 тыс. руб. и средней доле пролонгируемых вкладов около 30 %, каждый дополнительный процентный пункт удержания – это порядка 4800 тыс. руб. сохраненной ресурсной базы в год.

3. Динамическое ценообразование на основе рыночного бенчмаркинга. Действующая модель ценообразования по депозитам статична: банк устанавливает ставки и пересматривает их эпизодически. Сравнительный анализ с конкурентами [6] показывает, что в валютном сегменте это приводит к критическому отставанию: максимальная ставка МТБанка по USD составляет 0,1 % при медиане рынка 0,5-10,8 %. Технологическая основа: автоматизированная система на базе алгоритмов парсинга в режиме реального времени собирает данные о ставках конкурентов из открытых источников. Нейросеть анализирует эластичность спроса в различных сегментах. Механизм реализации: система формирует рекомендации, например: «По рублевым вкладам на 12 месяцев рекомендуется повысить ставку на 0,5 п.п. – ожидаемый прирост портфеля 2 % при росте процентных расходов на 0,3 %». Алгоритм также может предлагать временные акционные ставки для точечного привлечения средств при прогнозируемом кассовом разрыве. Ожидаемый эффект: оптимизация процентных расходов на 5-10 базисных пунктов в масштабе портфеля дает экономию 800-1600 тыс. руб. в год при сохранении конкурентоспособности.

4. ИИ-консультирование и роботизация обслуживания. Клиент, выбирающий депозит, нуждается в консультации. Традиционно эту функцию выполняют сотрудники отделений, однако их время и пропускная способность ограничены. ИИ-консультанты способны круглосуточно обслуживать неограниченное число клиентов. Технологическая основа: разговорный ИИ на базе больших языковых моделей, интегрированный в мобильное приложение и мессенджеры. В отличие от простых чат-ботов, работающих по сценарию, такой консультант способен вести осмысленный диалог: уточнять потребности клиента, объяснять разницу между видами вкладов, рассчитывать доходность, помогать оформить заявку. Механизм реализации: на первом этапе ИИ-консультант покрывает 80 % типовых вопросов: «Какой вклад самый выгодный?», «Что будет, если я сниму деньги досрочно?». На втором этапе он переходит к проактивному консультированию: заметив, что клиент держит крупную сумму на текущем счете, инициирует диалог с предложением перевести часть средств на срочный вклад. Опыт банка с чат-ботом MTRobo для юридических лиц [7] подтверждает техническую реализуемость этого вектора. Ожидаемый эффект: снижение нагрузки на сотрудников отделений на 30-40 % по депозитным консультациям; увеличение конверсии в открытие вкладов через цифровые каналы на 10-15 %.

5. Автоматические сберегательные сервисы («автокопилка»). Технологическая основа: алгоритм на базе анализа регулярных доходов и расходов клиента определяет «безопасный» объем средств, который может

быть автоматически переведен на сберегательный счет или краткосрочный вклад без ущерба для текущего потребления. Например, система видит, что среднемесячный остаток клиента составляет 2000 руб., из которых 1500 руб. регулярно тратится, а 500 руб. «оседает». Алгоритм предлагает автоматически переводить 300 руб. в месяц на накопительный счет. Механизм реализации: в приложении Мобу появляется функция «Автокопилка» с настройками: клиент выбирает, какой процент от поступлений или фиксированную сумму списывать, а также периодичность. Дополнительно реализуется «правило сдачи» – округление расходов до целого числа с переводом разницы на сберегательный счет. Ожидаемый эффект: внедрение подобных сервисов повышает средний остаток на счете на 12-18 % в течение первого года.

Внедрение всех пяти векторов одновременно нецелесообразно, поэтому проведена их приоритезация по критериям потенциального эффекта и скорости реализации. К приоритету I (горизонт – 2026 г.) отнесены data-driven персонализация и предиктивная аналитика оттока: оба вектора обладают высоким эффектом при средней скорости внедрения (6-9 месяцев). Приоритет II составили динамическое ценообразование (3-4 месяца, горизонт – 2026-2027 гг.) и ИИ-консультирование (3-6 месяцев, горизонт – 2027 г.) – направления со средним эффектом, но высокой скоростью окупаемости. Автоматические сберегательные сервисы отнесены к приоритету III (горизонт – 2027 г.) ввиду среднего эффекта и низкой скорости реализации (9-12 месяцев).

Прогнозная оценка совокупного эффекта от внедрения приоритетных векторов на горизонте 2026-2027 гг. представлена в таблице 2.

**Таблица 2. Прогноз эффективности депозитной политики ЗАО «МТБанк» при внедрении инновационных векторов**

Показатель	Факт (2024 г.)	Прогноз (2027 г.)	Изменение
Депозитный портфель, тыс. руб.	1615731	2150000	+534269
Доля срочных депозитов, %	70,7	75	+4,3 п.п.
Средний срок хранения, дней	428	470	+42
Уровень оседания депозитов, %	15,6	19,5	+3,9 п.п.
Коэффициент $k_2$ (привлеченные средства / собственный капитал)	5,9	5,3	-0,6
Дополнительная чистая прибыль, тыс. руб.	-	12000	+12000

Таким образом, цифровая экономика трансформирует депозитную политику из пассивного инструмента фондирования в активный механизм управления клиентскими отношениями. Реализация приоритетных векторов позволит банку к 2027 г. увеличить портфель на 33 %, повысить уровень оседания депозитов и получить дополнительную чистую прибыль. Инновационная трансформация является экономически обоснованной стратегией повышения устойчивости банка.

### Список литературы

1. Годовой отчет ЗАО «МТБанк» за 2023 г. / 2024. <https://www.mtbank.by/upload/docs/finreports/Financial-statements-IFRS-2023-rus.pdf>
2. Годовой отчет ЗАО «МТБанк» за 2024 г. / 2025. <https://www.mtbank.by/upload/docs/finreports/Financial-statements-IFRS-2024-rus.pdf>
3. Стратегический план развития ЗАО «МТБанк» на 2025-2027 годы / 2025. [https://www.mtbank.by/upload/about/raskrytie-informatsii/Strategy\\_25\\_27.pdf](https://www.mtbank.by/upload/about/raskrytie-informatsii/Strategy_25_27.pdf)
4. Официальный сайт ЗАО «МТБанк». Вклады / 2026. <https://www.mtbank.by/private/deposits/>
5. Дём О.Д., Варивода Д.А. Банковский менеджмент: учебное пособие / Под ред. О.Д. Дём. Минск: РИПО, 2015. 280 с.
6. Myfin.by. Вклады в банках Витебска / 2026. <https://myfin.by/banki/vklad/vitebsk>
7. Официальный сайт ЗАО «МТБанк». Общие сведения / 2026. <https://www.mtbank.by/about/general/>