

**ОБЗОР**  
**ТРАНСФОРМАЦИИ**  
**ЭКОСИСТЕМЫ**

- 12** Группа МТС в 2021 году
- 22** Бренд МТС
- 24** Развитие экосистемы МТС
- 54** Взгляд в будущее
- 56** Наша стратегия



# ГРУППА МТС В 2021 ГОДУ

**534**  
млрд руб.

Выручка  
Группы МТС

**8,8**  
млн

экосистемных  
клиентов

**229**  
млрд руб.

OIBDA  
Группы МТС

**+72%**

Рост зарегистрированных  
пользователей сервиса  
МТС Cashback к 2020 году

**206**  
млрд руб.

Выдача кредитов  
физическим лицам

**>51%**

Вклад нетеле-  
коммуникационных  
направлений в прирост  
выручки Группы МТС

**80,4**

**млн**

Клиентская база  
мобильного бизнеса  
в России

**8,4**

**млн**

пользователей  
платного ТВ

**Каждый  
третий новый  
абонент**

выбирает  
конвергентные  
предложения МТС

**№ 1**

Лидер по клиентской базе  
мобильного бизнеса во  
всех странах присутствия

**№ 1**

Лидер по скорости роста  
абонентской базы ШПД

**2x**

кратный рост  
пользователей платной  
подписки МТС Premium

# / ВЕРТИКАЛИ ЭКОСИСТЕМЫ МТС И ПОЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ РОССИИ



## Ключевые рынки в разрезе вертикалей

### Телеком

**Крупнейший оператор мобильной связи в России и динамически развивающаяся экосистема.**

- > 80%+ населения РФ находятся в зоне покрытия LTE
- > Совокупно 3 млн кв. км покрыто сетями 2G/3G/4G
- > Развернуто 25+ пилотных зон сетей 5G в 10+ регионах РФ
- > 35% действующих базовых станций являются 5G-ready
- > Рост в объеме IoT-соединений составил более 30%
- > Покрытие в 83 регионах в РФ поддерживает NB-IoT
- > По доле рынка услуг фиксированной связи МТС уступает только «Ростелекому» (доля МТС составляет 11%)

### Финтех

**МТС Банк — быстрорастущий цифровой банк с фокусом на развитие собственных мобильных приложений как канала коммуникации и прорывные финансовые сервисы.**

Вертикаль МТС Финтех включает в себя направления МТС Банк, мобильная коммерция, страхование, факторинг, кредитный брокер.

- > МТС Банк — динамически развивающийся цифровой банк, входящий в экосистему МТС
- > Основной стратегический фокусный сегмент — розничное кредитование, электронный банкинг

- > В 2021 году продуктами Банка воспользовались почти 12 млн пользователей, из которых 25% — клиенты МТС Банка
- > Доля онлайн-обслуживания по основным продуктам Банка (кредитование физических лиц и обслуживание кредитных карт) в 2021 году превысила 60%
- > Возможности Big Data МТС Банка позволяют применять продвинутые модели кредитного скоринга для контроля рисков, удерживая долю невозвратных кредитов в пределах 10%

### Медиа

**Ведущий стриминговый видеосервис (KION) и провайдер развлекательного контента МТС Медиа производит и распространяет собственный и лицензионный VOD и TV-контент посредством кабельного/IPTV, спутникового каналов, а также OTT-платформ.**

Приоритетные направления развития МТС Медиа:

- > Развитие стриминговой платформы KION — глубокая интеграция в экосистему МТС, улучшение качества предлагаемого контента за счет качественного собственного контента и эксклюзивного контента от партнеров
- > Рост базы подписчиков в сегментах OTT и IPTV опережающим рынок темпом
- > Использование инструментария Big Data для повышения удобства персонализированного интерфейса и качества рекомендаций ТВ-контента и как результат улучшить показатели lifetime value подписчика

## Ритейл

**Всероссийская розничная сеть по продаже потребительской электроники (B&M + e-commerce) с долгосрочной стратегией на устойчивую доходность. Крупнейший телеком-ритейлер в РФ (по продажам мобильных телефонов). Сильный бренд, построенный на доверии и репутации.**

Векторы стратегического развития розничной сети МТС:

- > 100% омниканальный подход
- > Сервисы доставки
- > Точка входа в экосистему МТС
- > Расширение продуктового ассортимента
- > Расширение финансовых сервисов (+онлайн)
- > Внедрение лучших практик в индустрии

## МТС Эntертейнмент

**МТС Эntертейнмент — подразделение в рамках Группы МТС, отвечающее за управление активами и развитие проектов Компании в сфере развлечений. В периметр управления «МТС Эntертейнмент» вошли в том числе билетные сервисы «Тикетлэнд» и MTS Live.**

В 2021 году продажи на билетных витринах МТС выросли на 84,5% год к году. Общее количество проданных билетов составило 3,5 млн шт.

Заключено партнерство с крупными театрами и МТС Live Холл в Екатеринбурге, запланированы открытие МТС Live Арена в Москве и запуск сети собственных концертных площадок в ключевых регионах, осуществлены инвестиции в собственные постановки и мюзиклы. Проведен ребрендинг холла и бара в Московском дворце молодежи (Москва).

Клиенты MTS Live получают доступ ко всем преимуществам экосистемы МТС: от удобной авторизации с помощью МТС Логин или легкой оплаты МТС Pay в мобильном приложении до специальных предложений подписки МТС Премиум и возможности копить или списывать баллы программы МТС Cashback.

## МТС Маркетолог

**МТС Маркетолог — сервис для самостоятельного запуска таргетированных рассылок и рекламы в интернете. В основе сервиса лежит Big Data МТС: обезличенные данные об абонентах оператора, которые позволяют показывать рекламу только той аудитории, которую скорее всего заинтересуют рекламируемые услуги или товары.**

Ключевые бизнес-результаты МТС Маркетолог в 2021 году:

- > Прирост выручки составил +89%
- > Рост объема реализованных рекламных кампаний составил +211% год к году
- > 3,7 тыс. — база клиентов с хотя бы одной запущенной рекламной кампанией
- > Доля Digital-выручки МТС Маркетолога достигла 40%

## МТС Беларусь

**В Беларуси показатель выручки за 2021 год достиг 1357 млн бел. руб. (BYN) (прирост 11,0% к 2020 году) преимущественно за счет роста доходов от услуг связи и доходов от продажи телефонов, аксессуаров. Рост OIBDA составил 8,4%, достигнув 694 млн бел. руб. (BYN) за 2021 год. Основным драйвером роста показателя являются доходы от услуг связи. Объем абонентской базы остался преимущественно неизменным и составил 5,7 млн пользователей на конец 2021 года.**

Основными векторами развития являются:

- > Оптимизированное инвестирование в 4G в ожидании решения по 5G
- > Продолжение стратегии сохранения лидерства в мобильном бизнесе с одновременным усилением позиции № 1 в ритейле
- > Продолжение развития направления Cloud, а также усиление направления IoT и цифровых продуктов (BATC, MAAS, Big Data)
- > Продолжение развития продуктов, являющихся основой экосистемы: Мой МТС, Финтех, Онлайн-кинотеатр



## МТС Армения

**В Армении показатель выручки за 2021 год достиг 49,0 млрд драм (AMD) (прирост 0,9% к 2020 году), что в основном обусловлено выручкой от предоставления услуг связи. Показатель OIBDA за 2021 год достиг значения 25,8 млрд драм (AMD) (прирост 3,5% к 2020 году). Объем абонентской базы на конец 2021 года составил 2,2 млн пользователей, что приблизительно равно значению годом ранее.**

Приоритетными направлениями развития являются Телеком, TV и Контент, Cloud, партнерства, финансовые сервисы.

\*\*\*

На протяжении всего 2021 года Компания продемонстрировала уверенный рост согласно ранее утвержденной стратегии CLV 2.0. Рост показателей выручки обеспечен положительными вкладами всех сегментов бизнеса, включая Телеком, Финтех и Медиа. За прошедший год был достигнут значительный прогресс по развитию приоритетных направлений бизнеса.

В вертикали Телеком продолжается уверенный и устойчивый рост в направлениях мобильного и фиксированного бизнесов. Приоритетными векторами развития фиксированного бизнеса являются проникновение в новые домохозяйства путем строительства и модернизации собственной сети, а также запуска продаж нового оборудования вместе с классическими пакетами услуг (mobile+fix+TV), задействуя новые способы привлечения клиентов: KION, Smart Home. На конец 2021 года около 11% домохозяйств в России пользовались услугами фиксированной связи от МТС.

Совершены значительные шаги по направлениям Медиа: запуск платформы KION, уверенно укрепляющей позиции за счет создания собственного

контента, эксклюзивных партнерств, вертикальной интеграции процессов производства, проката, управления всеми видами прав; а также по направлению Финтех (по данным Frank RG, МТС Банк стал самым быстрорастущим банком по приросту кредитного портфеля в сегменте необеспеченного кредитования — 83%. Банк стал лидером рынка в POS-кредитовании — занял первое место по объему выдач и третье место по портфелю POS-кредитования в 2021 году).

Произошло углубление интеграции внутри расширяющейся цифровой экосистемы. Одним из наиболее важных факторов успешности реализации долгосрочной корпоративной стратегии развития, в частности, является рост lifetime value клиентской базы. В рамках связанности продуктов вертикалей между собой получила дальнейшее развитие подписка Premium и улучшены условия по программе лояльности MTS Cashback.

МТС Premium и входящие в него сервисы (Музыка, Блокировка спама и KION) — значимый фактор прироста экосистемной базы в 2021 году. Среди 2,9 млн активных пользователей Premium вовлечение в продукты МТС (МТС Банк, МТС Cashback, МТС Музыка, KION) растет с каждым месяцем пользования.

МТС Cashback — еще один эффективный инструмент вовлечения клиентов в экосистему. В 2021 году 4 млн участников программы попробовали новые для себя продукты Экосистемы. Cashback нативно интегрируется во все продукты витрины, и основной составляющей успеха является постоянный приток баллов от всех продуктовых вертикалей совместно с реализацией комфортной механики накопления/списания бонусов во всех продуктах Экосистемы.

Универсальной витриной Экосистемы является приложение «Мой МТС», которое обеспечивает для клиента простой доступ ко всему ассортименту экосистемных продуктов и сервисов (Premium, МТС Cashback, Телеком, Банк и т.д.).





## Основные количественные показатели по сегментам бизнеса МТС

### ЭКОСИСТЕМА

**8,8 млн чел.**

Численность экосистемных клиентов достигла 8,8 млн на конец 2021 года, что на 40% больше значения годом ранее

**2,9 млн чел.**

Число клиентов с подпиской МТС Premium выросло вдвое, достигнув 2,9 млн человек

**25,1 млн чел.**

Количество 1М активных пользователей приложения «Мой МТС» достигло значения в 25,1 млн пользователей на конец 2021 года

### ФИНТЕХ

**5 млрд руб.**

Чистая прибыль МТС Банка за 2021 год составила 5 млрд руб.

**3,0 млн чел.**

Количество клиентов МТС Банка составило 3,0 млн на конец 2021 года

**1,8 млн чел.**

Количество 3М активных пользователей мобильного приложения МТС Банка составило 1,8 млн на конец 2021 года

### ТЕЛЕКОМ

**416,5 млрд руб.**

Выручка от предоставления услуг связи в России выросла на 5,1% в 2021 году, достигнув 416,5 млрд руб.

**80,4 млн чел.**

Клиентская база мобильного бизнеса в России возросла до 80,4 млн пользователей по состоянию на конец 2021 года

**68,9 млрд руб.**

Продажи телефонов и аксессуаров увеличились на 10,2%, достигнув значения в 68,9 млрд руб. на конец 2021 года

### МЕДИА

**13,7 млрд руб.**

Выручка МТС Медиа за 2021 год составила 13,7 млрд руб., прирост 30% к 2020 году

**4,0 млн чел.**

Количество пользователей KION достигло 4,0 млн по состоянию на конец 2021 года, динамика составила 160% по сравнению с 2020 годом

**8,4 млн чел.**

Совокупное количество подписчиков платного ТВ достигло значения 8,4 млн на конец 2021 года

## / КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2021 ГОДА

### Корпоративные новости

- > **Президентом МТС с 13 марта 2021 года назначен Вячеслав Николаев**, ранее занимавший пост первого вице-президента МТС по клиентскому опыту, маркетингу и экосистемному развитию.
- > **Во втором квартале 2021 года** вице-президентом по развитию экосистемы и маркетингу назначена Ольга Зиборова, ранее занимавшая должность директора МТС по экосистемному маркетингу.
- > **В июне 2021 года** Совет директоров МТС избрал Феликса Евтушенкова председателем Совета директоров ПАО «МТС».
- > Общее собрание акционеров одобрило:
  - выделение башенной инфраструктуры МТС в 100%-ную дочернюю компанию МТС — ООО «Башенная инфраструктурная компания». Генеральным директором назначен директор МТС по развитию башенной инфраструктуры Александр Теремецкий;
  - выделение существенной части сетевой и цифровой инфраструктуры МТС в 100%-ную дочернюю компанию МТС — АО «МТС Веб Сервисы», которую возглавит вице-президент МТС по развитию инфраструктуры Игорь Егоров.

### Слияния и поглощения

- > **В июне 2021 года** МТС объявила о закрытии сделки по приобретению за 5,0 млрд руб. без учета чистого долга 100% акций ОАО «Межрегиональный ТранзитТелеком» (МТТ), федерального провайдера интеллектуальных телеком- и IT-решений для бизнеса, входящего в топ-10 крупнейших телеком-компаний России. Помимо классических B2B- и межоператорских телеком-услуг МТТ занимает в России лидерские позиции в предоставлении интеллектуальных услуг для бизнес-клиентов на основе коммуникационных платформ SaaS и коммуникационного интерфейса прикладного программирования API.
- > **В декабре 2021 года** МТС объявила о подписании обязывающей документации о сделке по приобретению VisionLabs B.V за 6,5 млрд руб. VisionLabs — один из мировых лидеров в области создания продуктов на базе компьютерного зрения и машинного обучения. Компанией реализовано более 500 проектов в области компьютерного зрения в 37 странах мира для более чем 270 клиентов из финансового, телекоммуникационного, ритейл-, транспортного, энергетического секторов. Более 1,7 млн камер по всему миру используют программное обеспечение VisionLabs. Выручка компании по итогам 2020 года превысила 1,1 млрд руб.

### Облигации и займы

- > **В июле 2021 года** МТС объявила о привлечении кредита ПАО «Сбербанк» на 30 млрд руб. Кредит с погашением в 2024 году привлечен в рамках возобновляемой кредитной линии Сбербанка, открытой в мае 2018 года с совокупным лимитом 150 млрд руб. После сделки общий объем действующих кредитов МТС, привлеченных у Сбербанка, составит 115 млрд руб.

## Лидерство в телекоммуникациях

- > **В феврале 2021 года** МТС анонсировала строительство трех частных сетей LTE: 1) коммерческой частной 5G-ready сети для сталелитейной и горнодобывающей компании EVRAZ; 2) пилотной подземной сети LTE для поддержки горнодобывающих операций российского «Уралкалия», одного из крупнейших мировых производителей калия; 3) сети на территории Кочубеевской ветроэлектростанции АО «Новавинд», объединяющего ветроэнергетические активы «Росатома».
- > **В июле 2021 года** МТС MediaTek, международный разработчик полупроводников, и Ericsson впервые в мире продемонстрировали агрегацию двух несущих частот в диапазоне n79 (4,8–5,0 ГГц) в пилотной сети 5G. В результате тестирования агрегации спектра 5G общей шириной 180 МГц в сочетании с двумя полосами LTE 1800 (20 МГц) и LTE 2100 (15 МГц) достигнута рекордная для диапазона n79 в России скорость передачи данных до 2,9 Гбит/с.
- > **В феврале 2021 года** МТС развернула на Российской антарктической станции «Прогресс» сеть NB-IoT для передачи данных комплекса устройств Арктического и антарктического научно-исследовательского института. Трекеры, мультисенсоры и датчики, работающие на сети, позволяют исследовать движение ледников и снежного покрова, контролировать целостность снеговых взлетно-посадочных полос и микроклимат в жилых и рабочих помещениях.
- > **В июле 2021 года** МТС и Ericsson объявили об успешном тестировании на сети LTE в Уфе агрегации пяти несущих частот с суммарной шириной полосы 75 МГц. По итогам тестов достигнута скорость передачи данных до 1,4 Гбит/с на коммерческой сети четвертого поколения. Агрегация демонстрирует потенциал сети МТС четвертого поколения после рефарминга диапазонов GSM 1800 МГц и UMTS 2100 МГц.

## Цифровая экосистема МТС

- > **В апреле 2021 года** МТС представила новый онлайн-кинотеатр KION, каталог которого включает более 200 ТВ-каналов, тысячи фильмов, сериалов, мультфильмов и документальных проектов. Важной частью онлайн-кинотеатра стали собственные оригинальные фильмы и сериалы, а также новый формат контента — киносторис.
- > **В июне 2021 года** МТС объявила об инвестициях корпоративного венчурного фонда МТС в финтех-платформу TalkBank. Общая сумма инвестиций в раунде составит 218,36 млн руб. Доля инвестиций МТС составила более половины общей суммы раунда.
- > **В июне 2021 года** МТС запустила платформу интернета вещей MTS IoT HUB. Сервис позволяет разработчикам, стартапам и крупным компаниям создавать собственные продукты и IoT-решения на основе готового набора инструментов. MTS IoT HUB работает по модели PaaS (Platform as a Service) и дает возможность подключать любые устройства интернета вещей, контролировать их состояние и управлять ими, а также собирать данные со сторонних платформ. Решение совместимо с любыми сетями связи и протоколами, в том числе MQTT, TCP/IP, CoAP, NIDD.
- > **В июне 2021 года** МТС запустила суперкомпьютер MTS GROM, производительность которого достигает 2,26 петафлопс, что делает его третьим по мощности суперкомпьютером в России. МТС будет использовать MTS GROM для развития цифровой экосистемы. Суперкомпьютер ускорит создание и вывод на рынок продуктов в области машинного зрения и промышленной аналитики, обработки естественного языка, интеллектуального видеонаблюдения. Вузы, крупные научные и медицинские центры смогут использовать MTS GROM в исследованиях, связанных с моделированием сложных процессов.
- > **В августе 2021 года** МТС открыла в Нижнем Новгороде представительство MTS StartUp Hub — центра по инновациям и инвестициям. Центр будет осуществлять отбор, тестирование решений и акселерацию технологических компаний и стартапов Приволжского округа для их дальнейшего масштабирования на региональном и федеральном уровнях.



## Партнерства

- > **В январе 2021 года** МТС запустила партнерскую программу по поиску стартапов для сторонних компаний. Скауты центра инноваций и инвестиций MTS StartUp Hub отберут проекты, использующие преимущества технологии 5G, чтобы предложить их разработчики корпорациям-партнерам. Отобранные стартапы проходят программу инкубации в Центре 5G МТС на ВДНХ, в рамках которой им предоставляются обучение, тестовые площадки, доступ к API и другим инструментам для разработок на базе инфраструктуры компании
- > **В июне 2021 года** президент МТС Вячеслав Николаев избран членом Совета всемирной Ассоциации GSMA на 2021–2023 годы. Совет Ассоциации GSMA состоит из 25 представителей крупнейших операторских групп в мире, таких как AT&T, China Mobile, Deutsche Telekom, Orange Group, TURKCELL, Verizon и др.
- > **В июне 2021 года** МТС и ГК «Автодор» подписали соглашение о сотрудничестве в области строительства телеком-инфраструктуры и предоставления услуг мобильной связи вдоль федеральных скоростных платных автотрасс, в том числе М-4 «Дон», ЦКАД в Московской области, скоростной трассы М-12 Москва — Казань и ее продолжения от Казани до Екатеринбурга. По условиям соглашения ГК «Автодор» установит антенно-мачтовые сооружения и организует подъезды к ним, обеспечивая подключение электроэнергии к объектам связи на всей протяженности скоростных автодорог, а МТС будет размещать на построенной телеком-инфраструктуре оборудование связи.
- > **В июне 2021 года** МТС и ФГУП «Морсвязьспутник», оператор трансарктической ВОЛС, подписали соглашение о стратегическом партнерстве для планирования и реализации инфраструктурных проектов на базе строи-
- тельства подводной трансарктической волоконно-оптической линии связи по маршруту Мурманск — Владивосток с точками выхода по трассе Северного морского пути (проект «Полярный экспресс»).
- > **В июле 2021 года** МТС совместно с Московским физико-техническим институтом и бизнес-школой СКОЛКОВО открыли магистерскую программу «Цифровые технологии в бизнесе» для бакалавров технических специальностей российских вузов. Двухлетняя магистерская программа сочетает получение технических и управленческих знаний и навыков с прохождением практики в МТС и работой над реальными бизнес-задачами в рамках курсовых и дипломных работ.
- > **В ноябре 2021 года** МТС вступила в международное объединение телеком-операторов 5G Future Forum (5GFF), задачей которого является разработка спецификаций и внедрение передовых решений на основе технологий 5G и граничных вычислений (Multi-access Edge Computing — MEC). Объединение 5GFF создано в январе 2020 года компаниями América Móvil, KT Corporation, Rogers, Telstra, Verizon и Vodafone для разработки единых спецификаций, обмена передовым опытом, управления интеллектуальной собственностью и участия в R&D-проектах, нацеленных на внедрение и глобальное масштабирование коммерческих решений на базе технологий 5G и MEC.
- > **В феврале 2022 года** МТС и KT Corporation (КТ), ведущая компания в сфере информационно-коммуникационных технологий в Республике Корея, подписали меморандум о стратегическом сотрудничестве в развитии новых направлений бизнеса, включая создание дата-центров, совместных решений на основе искусственного интеллекта, а также медиаконтента.

## Облачные и цифровые решения для бизнеса

- > **В январе 2021 года** облачный провайдер #CloudMTS запустил направление облачных проектных решений для бизнеса — эксперты МТС оказывают услуги стратегического IT-консалтинга, проектируют цифровую среду
- предприятия и готовят дорожную карту развития бизнеса на основе облачных технологий (customer cloud journey), а также занимаются реализацией сложных инфраструктурных проектов.



# / ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

## Корпоративные новости

- > **В феврале 2022 года** Совет директоров МТС учредил специальный комитет по развитию облачных технологий и инфраструктуры, который возглавила независимый директор Надя Шурабура. Кроме того, Правление внесло изменения в состав ESG Комитета Совета директоров МТС.

## Кредитный рейтинг

- > **В январе 2022 года** российское рейтинговое агентство НКР («Национальные Кредитные Рейтинги») подтвердило кредитный рейтинг МТС на уровне AAA.ru со стабильным прогнозом. В отчете НКР отметило ряд основных факторов в деятельности МТС, повлиявших на подтверждение рейтинга: низкий систематический риск операционной деятельности МТС; умеренная долговая нагрузка, высокий запас прочности по обслуживанию долга, значительная операционная рентабельность, а также достаточный уровень ликвидности бизнеса; положительная оценка качества управления и стратегического планирования.

## Партнерства

- > **В феврале 2022 года** МТС и KT Corporation (КТ), ведущая компания в сфере информационно-коммуникационных технологий в Республике Корея, подписали меморандум о стратегическом сотрудничестве в развитии новых направлений бизнеса, включая создание дата-центров, совместных решений на основе искусственного интеллекта, а также медиаконтента.

## Частные зоны LTE/5G

- > **В январе 2022 года** МТС объявила о проведении первых в мире тестов агрегации uplink в пилотной сети 5G, построенной на основе виртуализации сетевых функций в сети радиодоступа vRAN. Решения vRAN будут широко использоваться в сетях пятого поколения и в открытой архитектуре радиодоступа (Open RAN).

# БРЕНД МТС

## ПРЕМИЯ EFFIE AWARDS RUSSIA 2021 в номинации «Экосистемные бренды»

**>99%**

узнаваемость бренда  
среди российских  
потребителей

**70%**

потребителей готовы  
попробовать новые  
сервисы МТС

## BRAND FINANCE RUSSIA 50 2021

Бренд МТС в пятый раз с 2017 года входит  
в топ-10 самых ценных и сильных<sup>1</sup> брендов  
России



**2 место**

среди всех брендов  
России по силе бренда

**9 место**

в рейтинге ценности бренда

## BRAND FINANCE TELECOMS 150 2022

Бренд МТС в четвертый раз с 2019 года  
входит в топ-10 самых сильных  
телекоммуникационных брендов в мире



**4 место**

в рейтинге силы бренда

**64 место**

в рейтинге ценности бренда

<sup>1</sup> Сила бренда оценивается с помощью сбалансированной системы показателей (индекс силы бренда (BSI)), учитывающей маркетинговые инвестиции, собственный капитал и эффективность бизнеса.

# РЕЙТИНГИ МТС



## Кредитные рейтинги

- > **В январе 2021 года российское Национальное рейтинговое агентство присвоило МТС рейтинг AAA.ru со стабильным прогнозом — максимально возможную оценку кредитоспособности по шкале агентства,** — что указывает на ряд положительных факторов, определивших оценку, в том числе: высокую операционную рентабельность компании, низкий уровень заемного капитала, достаточную ликвидность и устойчивые лидерские позиции на российском рынке мобильной связи. Кроме того, Национальное рейтинговое агентство отдельно присвоило МТС Банку рейтинг А.гу со стабильным прогнозом.
- > **В марте 2021 года агентство «Эксперт РА» повысило кредитный рейтинг МТС Банка до ruA– со стабильным прогнозом,** принимая во внимание усиление роли Банка в цифровой экосистеме МТС.

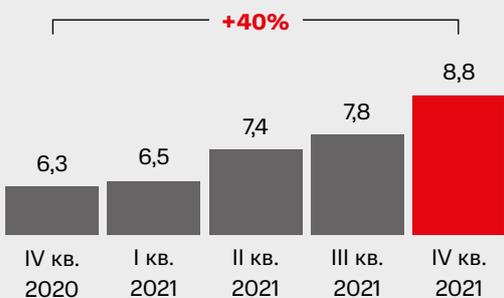
## Рейтинги устойчивого развития

- > **В октябре 2021 года российское агентство АК&М присвоило МТС наивысшую оценку в рейтинге отчетности ESG,** оценив полноту информации в области корпоративной устойчивости и отчетности ESG. Аналитики АК&М повысили позицию МТС в рейтинге отчетности ESG до RESG1 с уровня RESG2 годом ранее, отметив высшую степень раскрытия информации об устойчивом развитии в публичных отчетах МТС, а также успешную работу компании в социальной сфере и разработку стратегии в области устойчивого развития до 2025 года.
- > **В декабре 2021 года МТС присвоена высшая категория A+ рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности»,** который ежегодно выпускает Ассоциация грантодающих организаций «Форум Доноров» с целью выявить лучшие практики корпоративных социальных инвестиций и благотворительности и популяризировать их в бизнес-среде и обществе.
- > **В декабре 2021 года МТС объявила о получении оценки «управление» (B) в рейтинге CDP,** международной некоммерческой организации, управляющей ведущей в мире платформой раскрытия информации по влиянию на окружающую среду. МТС начала отчитываться через платформу CDP в 2019 году в рамках инициативы GSMA по разработке «дорожной карты» действий телекоммуникационной индустрии для достижения нулевых выбросов парниковых газов к 2050 году в соответствии с Парижским соглашением. В настоящее время МТС раскрывает широкий спектр экологически значимых данных о своей деятельности, включая потребление ресурсов и объем прямых и косвенных выбросов парниковых газов.

# РАЗВИТИЕ ЭКОСИСТЕМЫ MTC

## / РОСТ БАЗЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ЭКОСИСТЕМЫ

**Экосистемные клиенты<sup>1</sup>**  
МЛН



**Среднее количество продуктов, используемых одним клиентом**



**Рост экосистемной выручки в IV кв. 2021, год к году**

**+27%**

**NPS**

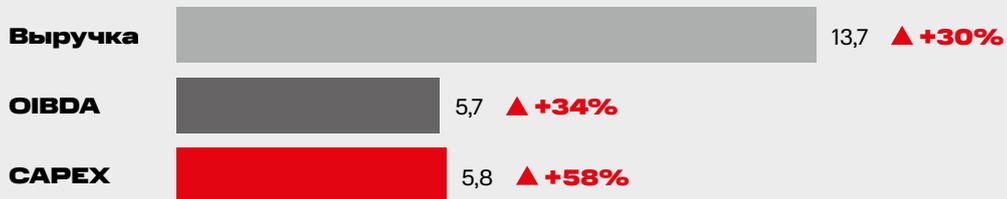
**Отток**



<sup>1</sup> Экосистемные клиенты – клиенты, активно и сознательно использующие два и более сервиса или услуги MTC

## / ПОКАЗАТЕЛИ НОВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ЭКОСИСТЕМЫ

### Медиа, млрд руб., год к году



### Финтех, млрд руб., год к году



### Розница, млрд руб., год к году



Вклад нетелекоммуникационных направлений в прирост выручки Группы составил

более **51%**

## / ТЕЛЕКОМ

### Мобильный бизнес

#### Массовый рынок

В 2021 году мы активно развивали и предлагали клиентам выгодные тарифы, в которых каждый клиент может подобрать для себя оптимальный как набор стандартных телеком-услуг, так и широкий перечень экосистемных цифровых продуктов.

Ассортимент экосистемных сервисов и интеграция с Big Data для глубокого изучения предпочтений наших клиентов позволяет нам осуществлять переход от традиционной ценовой конкуренции в телеком-продуктах к созданию предложений для потребительских сегментов. Это способствует повышению лояльности и эмоциональной привязанности клиента к бренду, а также улучшению клиентского опыта.

Существующая с 2020 года подписка МТС Premium ставит перед собой задачу проникновения Компании в повседневную жизнь клиента. В рамках экосистемного проекта в январе 2021 было заключено партнерство с Яндекс.Плюс, а в апреле запущен онлайн-кинотеатр KION с оригинальными сериалами собственного производства. Для подписчиков МТС Premium также доступно приоритетное обслуживание в офисах МТС и МТС Банка.

Запуск конвергентных услуг — часть программы развития экосистемы МТС. Конвергентные продукты являются одним из ключевых инструментов удержания абонентов, повышения их лояльности. Сочетая возможности фиксированной и мобильной связи, МТС разрабатывает и продолжает развивать конвергентные услуги. МТС намерена значительно увеличить число конвергентных абонентов. Тарифный план «Весь МТС» представляет собой пакет услуг трех телекоммуникационных направлений: домашний интернет + ТВ + мобильная связь. Компания является единственным оператором России, который, помимо стандартных телефонии, интернета, кабельного или IPTV, позволяет подключиться еще и к услугам спутникового ТВ. Развитие конвергентных продуктов является одним из основных драйверов роста продаж услуг фиксированной связи, что позволяет МТС сохранять опережающие рынок темпы роста абонентской базы фиксированных услуг связи.

В 2021 году мы запустили более 10 различных предложений для абонентов, сочетающих в себе выгодное предложение на покупку оборудования

(телефона, часов, ноутбуков) и продуктов экосистемы МТС. МТС открыла по схеме франшизы новые форматы салонов, нацеленные на расширение дистрибуции в небольших населенных пунктах. А также совместно с партнерами (производителями Xiaomi, BQ) МТС открыла ряд ко-брендинговых салонов, в которых представлен широкий ассортимент оборудования и сервисов, входящих в экосистему МТС.

#### Розничная дистрибуция

Розничная сеть МТС остается основным каналом привлечения абонентов МТС. Через салоны МТС осуществляется более 40% продаж SIM-карт. Собственная сеть МТС демонстрирует высокие показатели по количеству и качеству подключений SIM-карт.

В офисах МТС абоненты получают полный спектр услуг, предоставляемых оператором, включая услуги широкополосного доступа в интернет и телевидения. Являясь точками контакта с экосистемой МТС, розничные салоны МТС позволяют увеличивать кросс-продажи. Любая новая услуга, выпускаемая Компанией, автоматически становится доступной к продаже в офисе розничной сети. Кроме того, мы предлагаем клиентам обширный перечень финансовых услуг, таких как потребительское кредитование, денежные переводы, погашение кредитов, страхование жизни (ДМС) и товаров и карты МТС Деньги.

Наличие собственного канала продаж позволяет более эффективно управлять количеством и качеством подключений, а также поддерживать уровень обслуживания.

#### Сеть мобильного бизнеса

МТС нарастила темпы развития сети для обеспечения консистентного уровня покрытия и высокого качества мобильного интернета и выполнила в 2021 году рекордные объемы строительства новых базовых станций (БС).

В 2021 году было введено в эксплуатацию более 25 тыс. БС 4G, (рост сети составил 30%). Объемы строительства в 2021 году почти на 30% превысили 2020 год, а в Московском регионе прирост



БС 4G в 2,7 раз опередил объемы 2020 года. В ключевых регионах сеть LTE выросла на 40%.

Дополнительно к классическим методам наращивания емкости активно используется перераспределение использования частотного ресурса 2G/3G в технологию LTE (Москва, Санкт-Петербург, побережье Краснодарского края и др.), что позволяет наиболее эффективно использовать текущие ресурсы сети и предоставлять абонентам качественные услуги.

### Smart Rollout

Изменился подход к планированию инвестиций. При принятии решений восприятие абонентов выходит на первый план относительно технических характеристик сети.

Big Data научила искусственный интеллект прогнозировать доходы планируемых площадок, что

позволяет находить самые эффективные локации для инвестиции.

### 5G

МТС укрепляет свои позиции лидера в части новых технологий. Компания первой в России запустила тестовые зоны 5G для абонентов массового рынка: Москва (29 площадок) и Санкт-Петербург (23 площадки).

### Инновационные проекты

МТС также развивает передовые цифровые решения на базе текущей сети LTE. В 2021 году работа велась по 20 проектам (из них 18 частных сетей LTE). В конце календарного года по проектам «СУЭК Изыжский» и «ЕВРАЗ Шерегешская» были подписаны акты успешных технических испытаний.

## Фиксированный бизнес

### Фиксированный бизнес В2С

В 2021 году МТС продолжила реализацию масштабной программы модернизации и строительства фиксированных сетей, проект затронул более 47 городов — на конец 2021 года на 61% сети МТС стали доступны тарифные планы со скоростью доступа в интернет до 1 Гб/с. Также продолжилось развитие новой ТВ-платформы, расширяющей возможности традиционного ТВ интерактивными компонентами. Во всех горо-

дах присутствия фиксированного бизнеса были перезапущены продукты Интерактивного телевидения (IP TV и Гибридное ТВ).

В рамках реализации инвестиционной программы развития фиксированных сетей планируется к 2023 году модернизировать более 80% емкости. В 2021 году МТС также расширила географию присутствия фиксированного бизнеса как за счет строительства собственных сетей, так и за счет приобретения группы компаний «Зеленая точка».



## РАСШИРЕНИЕ ГЕОГРАФИИ

### Собственная стройка 2020–2021:

**Якутск — Республика Саха (Якутия);**

**Апрелевка, Звенигород, Домодедово, Лыткарино, Ногинск, Подольск — Московская область.**

### Покупка актива (ГК «Зеленая точка»):

**Ставрополь, Невинномысск — Ставропольский край;**

**Элиста — Республика Калмыкия.**

Доля проникновения широкополосного доступа в интернет на телеком-рынке РФ в 2021 году осталась на уровне 61%. Абонентская база приросла всего на 0,8% (ранее в 2020 году — на 2,1%) — на фоне высокого насыщения рынка темпы роста замедлились. Значительное влияние на рост рынка ШПД в 2021 году оказало распространение конвергентных продуктов операторов.

Доходы телеком-рынка РФ в 2021 году приросли значительно выше 2020 года — на 3,0% против 1,1% годом ранее. Одним из положительных факторов стало увеличение продаж за счет конвергентных продуктов, а также точечный пересмотр коммерческих условий в отдельных сегментах рынка ШПД.

Рост рынка платного ТВ почти остановился: по итогам 2021 года абонентская база увеличилась всего на 0,5% (против 1,8% годом ранее) и достигла 46,4 млн. Проникновение услуги зафиксировалось на уровне 82%. Отток в сегменте кабельного ТВ несколько замедлила пандемия COVID-19: низкая мобильность граждан и повышенный интерес к ТВ (как к одному из основных видов досуга). В свою очередь, негативное влияние на динамику абонентской базы платного ТВ оказал рост числа конкурирующих предложений со стороны не операторских видеосервисов.

По итогам 2021 года прирост абонентской базы ШПД и ТВ у МТС составляет 10 и 7% соответственно (включая ГК «Зеленая точка»). МТС сохраняет за собой первенство на рынке по темпам прироста доходов год к году: на 13% в сегменте ШПД и на 10% в сегменте ТВ. В условиях насыщения рынка МТС продолжает сохранять лидерство на телеком-рынке РФ за счет интенсивного привлечения и удержания абонентов, а также за счет экстенсивных (синергии эффекта от присоединения группы компаний «Зеленая точка») факторов.

## Фиксированная сеть

Темпы развития сетей фиксированного доступа в 2020–2021 годах в несколько раз превзошли аналогичные значения 2019 года. Продолжалась волновая программа модернизации фиксированной сети, утвержденная в 2020 году и призванная предоставлять абонентам высокоскоростные

тарифные планы широкополосного доступа в интернет.

Активное развитие претерпели и ТВ-услуги для абонентов: началось тиражирование технологии IP TV, которая обеспечивает высокое качество изображения, простоту подключений, предоставляет возможность гибкого изменения в тарифной политике. К концу 2021 года появилась возможность подключения к услуге IPTV у абонентов более 2/3 фиксированной сети МТС.

Активно реализуются региональные проекты по строительству и модернизации сетей по технологии GPON. Начаты проекты нового строительства в регионах без присутствия фиксированной сети МТС, таких как Якутия и Башкирия.

В 2021 году в связи с тяжелой экономической ситуацией на рынке металла и пластика проведены расчеты удорожания отдельных позиций тарифно-ценовых показателей (ТЦП) и внедрен механизм индексации ТЦП. Это позволило сохранить большинство подрядных организаций на проектах МТС ФБ и не снижать высокие темпы производства работ.

В 2021 году реализованы проекты ФБ по строительству новой сети (538 тыс. дмх) и модернизации существующей сети (1,7 млн дмх).

## Конвергент

Компания продолжает развивать предложения для сегмента Семья — тарифы «Мы МТС» и «Мы МТС+», которые включают мобильную связь, домашний интернет и ТВ, а также возможность делить трафик с членами семьи (до пяти SIM-карт).

В 2021 году МТС запустила партнерскую схему предоставления конвергентных подписок, в рамках которой появилась возможность запуска конвергентных услуг в населенных пунктах, где у МТС нет собственной фиксированной сети. В рамках данного продукта абонент получает возможность воспользоваться всеми преимуществами конвергента с оплатой по единому лицевого счету всех услуг мобильной и фиксированной связи, оставаясь при этом абонентом своего провайдера домашних услуг связи. По итогам 2021 года данная схема была реализована в пяти регионах РФ.

## B2B/B2G

### B2B

В 2021 году МТС продемонстрировала темп прироста доходов на более чем 16%. Основной вклад в рост доходов внесли продажа оборудования, социально значимые объекты (СЗО), A2P, Digital-реклама, Cloud, Collocation и услуги ИСС.

Также следует отметить рост доходов мобильного бизнеса и международного роуминга.

#### Ключевые проекты 2021 года:

- > Социально значимые объекты — подключено более 5 тыс. объектов.
- > Команда B2B МТС за 2021 год заполнила на 100% Дата-центр «Авантаж».

Также был реализован новый современный дизайн Личного кабинета МТС Бизнес для управления корпоративными номерами. MAU Личного кабинета МТС Бизнес к концу 2021 году вырос до 65% (+36 п. п.).

На Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ) Компания МТС заключила договоры о стратегическом партнерстве и сотрудничестве с корпорацией Роскосмос, оператором «Морсвязьспутник», а также меморандум о сотрудничестве с компанией НОВАТЭК.

### B2G

Выручка в сегменте B2G выросла на 36%. В 2021 году рост выручки был обеспечен реализацией



## Развитие сервисов для B2B/B2G

 <p><b>Частные LTE</b></p> <p>Более <b>15</b> проектов корпоративных LTE/5G сетей для ведущих российских компаний</p>	 <p><b>Сервисы объединенных коммуникаций</b></p> <p>Виртуальные АТС, коллтрекинг и голосовые роботы. Крупнейшая платформа Telecom API</p> <p><b>№1 в России, доля рынка ~ 30%<sup>1</sup></b></p>	 <p><b>Облачные решения</b></p> <p>Рост выручки в области облачных технологий и ЦОД <b>+95%</b> год к году</p>
 <p><b>МТС Маркетолог</b></p> <p>Сервис умной таргетированной рекламы, <b>58 тысяч</b> запущенных рекламных кампаний в 2021 году</p>	 <p><b>Геоаналитика</b></p> <p>Рост выручки на <b>16%</b> в 2021 году, запущены проекты в <b>46</b> регионах России</p>	 <p><b>Умный цифровой город/регион</b></p> <p><b>42</b> соглашения по цифровизации городов и регионов на конец 2021 года</p>

<sup>1</sup> По данным Ромпани и результатам анализа рынка.

федеральных и региональных инфраструктурных проектов, а также цифровых проектов для федеральных и региональных государственных заказчиков. В ближайшие годы МТС ставит цель сохранить темпы роста выручки в сегменте B2G за счет усиления участия в национальных программах и федеральных государственных проектах, а также развития линейки цифровых продуктов.

В 2021 году успешно и в полном объеме реализованы госконтракты на подключение к сети Интернет социально значимых объектов РФ в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», осуществлено подключение 5354 объектов.

Успешная реализация государственных контрактов повлекла за собой подключение дополнительных клиентов.

Совместно с региональными властями реализованы инфраструктурные проекты, в том числе проекты по строительству объектов связи в малых населенных пунктах. Как пример, реализован проект с администрацией Псковской области, также подобные проекты реализованы в Новосибирской, Воронежской областях, Красноярском крае. Данные проекты являются также и социально значимыми для регионов в части работы регионов по устранению цифрового неравенства в малых населенных пунктах.

В 2021 году продолжена реализация цифровых проектов, таких как предоставление заказчикам услуг геоаналитики и ВД.

## Продукты B2B

### Мобильный бизнес

На корпоративном рынке основным продаваемым предложением с момента запуска по настоящее время является линейка тарифных планов «Умный бизнес». За абонентскую плату в тариф включены пакеты минут, интернет-трафика, SMS и полезные инструменты для работы. Для любого вида бизнеса, задач сотрудника и бюджета на связь можно подобрать тариф из линейки. Внутри выбранного тарифа клиент может через личный кабинет или мобильное приложение настроить соотношение минут и гигабайтов, нужное ему в данный момент.

В 2021 году, следуя тенденциям рынка и удобству клиентов, МТС расширила возможности безлимитных коммуникаций в рамках тарифов: теперь кроме звонков на МТС России и мессенджеров все пользователи могут безлимитно использовать

социальные сети и сервисы навигации. В отдельных тарифах доступны безлимитные видеосервисы и услуга «Вторая память» для облачного хранения данных.

В течение года МТС предлагала клиентам возможность без увеличения абонентской платы удвоить пакеты минут и гигабайтов в рамках акции «Двойная выгода», а также получить услугу «Мобильные сотрудники промо» на 12 месяцев при подключении тарифов «Умный бизнес».

### Фиксированный бизнес

В 2021 году МТС завершила второй этап сделки по приобретению активов ГК «Зеленая точка», предоставляющей услуги широкополосного доступа в интернет и цифрового телевидения в 12 городах России: МТС купила оставшиеся 49% в уставных капиталах шести региональных операторов фиксированной связи ГК «Зеленая точка» в Ставрополе, Михайловске, Невинномысске, Элисте и Тамбове. Консолидация активов приобретенной компании позволила МТС ускорить развитие конвергентных предложений, объединяющих фиксированную и мобильную связь, а также предоставить современные цифровые решения для бизнеса.

В марте 2021 года МТС завершены работы по вводу в эксплуатацию узла ШПД — запущен СОРМ в Чеченской Республике. Реализация этого проекта позволит МТС развивать фиксированную связь в шести регионах Северного Кавказа. Первым проектом, реализованным в 2021 году благодаря запуску СОРМ, стал проект предоставления услуг фиксированной связи в ТЦ «Грозный Молл». Помимо этого, каждая из шести республик уже имеет как реализованные, так и прорабатываемые проекты по комплексу услуг фиксированной связи.

Завершен проект по обеспечению социально значимых объектов фиксированным доступом в интернет на территории восьми регионов: Москвы, Амурской, Кемеровской, Калининградской, Ленинградской, Тамбовской, Тверской и Ярославской областей.

МТС предлагает решение «под ключ» в срок от одного рабочего дня. Оборудование входит в услугу и включает в том числе комплекс мониторинга его работы, чтобы клиент мог самостоятельно разобраться, что не работает, в случае поломки. Сервис позволяет сформировать базовые настройки сети в личном кабинете и далее применить их на окончательном оборудовании клиента.

## Конвергентный тариф (мобильные услуги + фиксированный интернет)

МТС предлагает клиентам пакетные решения, которые помогают развивать бизнес за счет:

- > получения полного комплекса услуг для решения бизнес-задач от одного оператора;
- > экономии при покупке бандла.

В рамках акции «Бизнес там, где вы» при покупке проводного интернета клиенты могли бесплатно получить мобильную связь и скидки до 40% на дополнительные услуги. Участники акции «Экономь раз, экономь два» при покупке многоканальной телефонии (автосекретарь, ВАТС или 8-800) получили скидку 35% на мобильную связь.

## DDoS

За время пандемии количество DDoS-атак в России и мире увеличились многократно. Клиентов МТС это также коснулось. Услуга защиты от DDoS-атак помогла отразить атаки на ряд крупных российских компаний. Данную услугу также подключали государственные заказчики, среди которых региональные администрации.

Услуга позволяет защитить веб-ресурсы заказчиков (интернет-сайт, магазин, личный кабинет и т.д.) и инфраструктуру от атак злоумышленников. При подключении услуги интернет-трафик, поступающий к защищаемым ресурсам, проходит постоянный поведенческий анализ на предмет возникновения в нем не свойственных для данного ресурса объемов (как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения) либо запросов. При обнаружении атаки трафик перенаправляется на центр очистки, после чего клиенту поступают только легитимные запросы.

## ИСС

В октябре 2021 года МТС запустила акцию «Высокому сезону — высокие продажи»: номер 8-800 и 100 минут за 299 руб. в месяц. Это предложение помогало малому бизнесу увеличить продажи в период большой бизнес-активности и сезонного спроса на товары и услуги в канун «черной пятницы», Нового года и гендерных праздников.

## Автосекретарь

Услуги виртуальной многоканальной телефонии на базе «Автосекретаря» (федеральные и городские номера) и «Бесплатного вызова 8800» (номера формата 8-800) оказались незаменимы в условиях удаленной работы. Сервисы позволяют телефонизировать компанию без проводов и специального оборудования, так как функционал АТС организован на стороне виртуальной платформы МТС.

Успешный проект 2021 года по услуге «Автосекретарь / Бесплатный вызов 8-800»: в процессе развития совместных проектов две компании из отрасли IT-технологии и сервисов по размещению объявлений закупили в МТС емкость новых номеров с услугой «Автосекретарь» в количестве 250 тыс. номеров;

## Вклад АО «МТТ»

В июне 2021 года МТС закрыла сделку по приобретению 100% акций АО «Межрегиональный ТранзитТелеком» (МТТ).

Виртуальная АТС (ВАТС) от МТТ объединяет в себе комплементарные коммуникационные сервисы для бизнеса: конвергентная фиксированная и мобильная связь (FMC SIM-карты), сервис отслеживания звонка (Calltracking), сервис обратного звонка (CallBack), автоматизация бизнес-процессов (CRM), запись разговоров, мессенджинг, мобильные приложения и др. К системе можно подключать абонентов вне зависимости от того, где они находятся и какими устройствами пользуются (компьютер, ноутбук, планшет, смартфон).

С помощью открытого API можно реализовать в ВАТС новую необходимую конкретному бизнесу функциональность, сделать использование продукта еще удобнее. Открытое API предоставляет дополнительные возможности для пользователей корпоративной телефонии. Благодаря ему можно интегрировать любые сторонние приложения и информационные системы в ВАТС.

Согласно исследованию агентства «ТМТ Консалтинг» «Российский рынок виртуальных АТС — итоги 2021 года» и «Российский рынок услуги “Бесплатный вызов” (8800) — итоги 2021 года», МТС (в совокупности с МГТС и МТТ) впервые возглавила рейтинги цифровых сервисов ВАТС и 8-800, потеснив в этих сегментах традиционных лидеров прошлых лет.

## Бизнес на рынках присутствия

### Армения

ЗАО «МТС Армения» (МТС Армения) — 100%-но дочерняя компания ПАО «МТС», крупнейший из трех существующих на рынке Армении операторов сотовой связи.

Под торговой маркой Viva-MTS компания оказывает услуги мобильной и фиксированной связи, а также предлагает своим абонентам облачные и финансовые сервисы (платежи и переводы осуществляются дочерней компанией ЗАО «Мобидрам»).

МТС Армения является лидером рынка мобильной связи Армении по количеству абонентов и выручке.

Собственная розничная сеть МТС Армения является основным каналом привлечения абонентов и насчитывает 73 офиса продаж и обслуживания, охватывая все регионы и ключевые города Армении.

Связью МТС 2G охвачено 69,4% территории Армении, на которой проживает 99,3% населения страны. Связью МТС 3G охвачено 71,3% территории Армении, на которой проживает 99,8% населения страны. Сеть МТС 4G-LTE доступна на 69,4% территории Армении и доступна 99,3% жителей страны.

МТС Армения завершила 2021 год с долей рынка по абонентам в четвертом квартале 2021 года — 59,67% (+0,79 п. п. год к году), доля рынка по доходам в 2021 составила 57,8% (-1,5 п. п. год к году, что связано сохраняющимися пандемийными ограничениями, которые привели к пересмотру межоператорского соглашения по роумингу и интерконнекту). Доля рынка абонентов пакетных тарифных планов достигла 82% (+6 п. п. год к году), а доля абонентов, использующих передачу данных, в четвертом квартале 2021 года составляет 78,9%. Средний объем разговоров в пересчете на абонента МТС Армения в четвертом квартале 2021 года составил 724 минут в месяц, а пользование передачей данных составило 6,3 Гб в месяц (+36% год к году).

МТС Армения уверенно лидирует по индексу лояльности (NPS) на рынке, значительно опережая конкурентов.

В 2021 году МТС Армения расширила сеть LTE, построив более 399 станций в диапазоне LTE 800 МГц.

2021 год стал для МТС в Армении годом восстановления после трудного 2020 года из-за COVID-19 и конфликта в Нагорном Карабахе. Пандемия коронавируса оказала негативное влияние на экономику Армении в 2020 году. Наиболее значимыми последствиями пандемии для МТС Армения стали снижение доходов от роуминга, временное закрытие розничных точек и уменьшение абонентской базы. В 2021 году МТС в Армении удалось восстановить абонентскую базу и обеспечить нормальную работу розничных магазинов, однако падение роуминговых доходов продолжилось и в 2021 году.

### Беларусь

ООО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС Беларусь) учреждено в 2002 году российским ПАО «МТС» (49%) и белорусским РУП «Белтелеком». Компания работает под брендом МТС и является крупнейшим оператором сотовой связи в Республике Беларусь. Основные конкуренты — ЗАО «БеСТ» (торговая марка life) и УП «А1».

Компания МТС предоставляет в Беларуси услуги мобильной связи стандартов GSM 900/1800, UMTS 900/2100 и 4G (в том числе 2600/800), услуги домашнего интернета и ТВ, предлагает облачные сервисы и продукты для бизнеса, а также в партнерстве финансовые услуги (МТС Деньги).

МТС Беларусь является лидером рынка мобильной связи Беларуси с наибольшей долей рынка по количеству абонентов и выручке.

Собственная розничная сеть МТС Беларусь вместе с монобрендовыми салонами партнеров является основным каналом привлечения абонентов. Сеть офисов продаж и обслуживания насчитывает 93 собственных офиса и 257 монобрендовых салонов партнеров, что позволяет подключать абонентов и оказывать сервисные операции во всех регионах и ключевых городах Беларуси.

Связью МТС 2G охвачено 98,0% территории Беларуси, на которой проживает 99,9% населения страны. Связью МТС 3G охвачено 96,5% территории Беларуси, на которой проживает 99,9% населения страны. Связью МТС 4G-LTE охвачено 47,1% территории Беларуси, на которой проживает 85,6% населения страны. В 2021 году МТС Беларусь продолжила расширять доступ и предоставлять новые возможности сети 4G жителям Беларуси благодаря развитию покрытия в диапазоне LTE 800 МГц. Новый диапазон позволил обе-

спечить высокоскоростной связью более широкие территории, в том числе пригород, удаленные деревни, автомагистрали в Гомельской, Могилевской, Витебской и Минской областях страны.

МТС Беларусь сохранила лидирующие позиции и существенный отрыв от конкурентов на рынке и завершила 2021 год с долей рынка по абонентам в четвертом квартале 2021 года — 47,1% (–0,1 п. п. год к году), по доходам от мобильного бизнеса — 51,0% (0 п. п. год к году), по доходам — 51,9% (–0,2 п. п. год к году). Доля абонентов V&D тарифных планов достигла 63% (+1 п. п. год к году), а доля абонентов, использующих передачу данных, достигла 69% (+1 п. п. год к году). Средний объем разговоров в пересчете на одного абонента МТС Беларусь в четвертом квартале 2021 года на уровне прошлого года — 603 минуты в месяц (–0,5% год к году), пользование передачей данных составило 17 Гб в месяц (+14% год к году).

Компания лидирует по индексу лояльности (NPS) на телекоммуникационном рынке Беларуси. Согласно внутренним маркетинговым исследованиям МТС Беларусь лидирует по удовлетворенности качеством мобильного интернета и восприятию репутации/имиджа.

В 2021 году МТС Беларусь расширила сеть LTE, запустив с помощью инфраструктурного оператора 578 базовых станций LTE в диапазоне 800 МГц для покрытия сельской местности и 336 базовых станций в диапазонах 1800 и 2600 МГц для увеличения емкости и поддержания консистентного покрытия сети LTE.

В 2021 году МТС Беларусь активно развивала облачное направление в работе с бизнес-заказчиками, выручка от которого в прошлом году выросла в 2,3 раза. МТС Беларусь предоставляет услуги по созданию частных и гибридных облаков, на базе IaaS оказываются услуги аварийного восстановления и резервного копирования. Кроме того, клиентам доступны услуги SD-WAN, BaaS, DRaaS.

Также в прошлом году МТС Беларусь продолжила расширять в Беларуси покрытие сети для интернета вещей. Связью по стандарту NB-IoT обеспечены Минск, областные центры и города с населением более 50 тыс. человек. В дальнейшем продолжится планомерное расширение площади действия сети NB-IoT от МТС Беларусь в сельской местности.

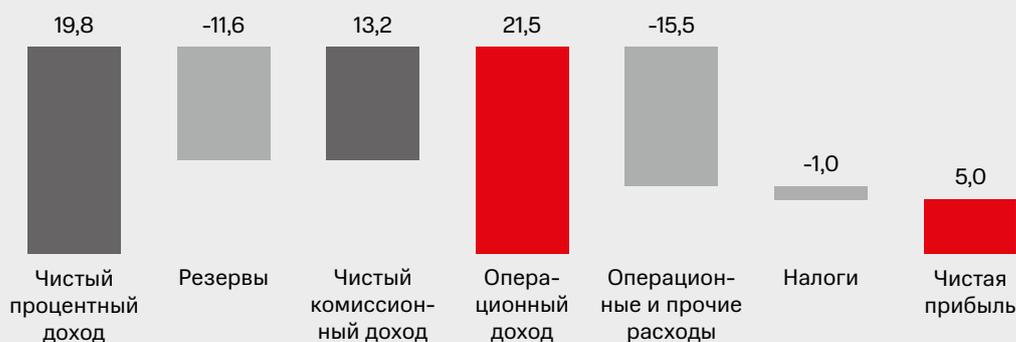
## / ФИНТЕХ

Финтех на основе МТС Банка стал значимым драйвером прироста доходов всей группы МТС. По итогам 2021 года вклад Финтеха в прирост доходов группы МТС составил 34%, а в рост OIBDA — 29%.

### / ДОХОДНОСТЬ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ МТС БАНКА

#### Доходы МТС Банка

млрд руб.



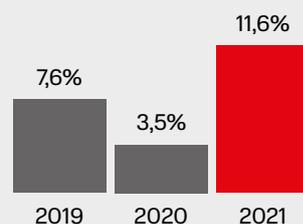
#### Источники дохода, 2021

% от операционной прибыли до вычета резервов



#### Рентабельность капитала<sup>1</sup>

%



<sup>1</sup> Данные управленческого учета МТС Банка

<sup>2</sup> Данные МСФО

- > Рейтинговое агентство НКР присвоило МТС Банку рейтинг **A.ru** со стабильным прогнозом, Fitch улучшило прогноз по рейтингу МТС Банка до «**ПОЗИТИВНОГО**»
- > Операционный доход банка до вычета резервов вырос на **47%** за 2021 год

МТС Банк продемонстрировал впечатляющие темпы роста в 2021 году. Чистая прибыль Банка, по данным Группы МТС<sup>1</sup>, по итогам 2021 года составила 5 млрд руб. по МСФО, что почти в пять раз больше прошлогоднего показателя.

Чистый процентный доход МТС Банка за отчетный период достиг 19,8 млрд руб., увеличившись на 28% по сравнению с 2020 годом. Чистый комиссионный доход достиг 13,2 млрд руб., увеличившись на 88% год к году. Операционный доход до вычета резервов вырос год к году на 44% до 33 млрд руб.

МТС Банк активно наращивает вклад транзакционных сервисов, расчетов и платежей в операционный доход, уделяя большое внимание росту комиссионного дохода. Так, в 2021 году соотношение чистого процентного и комиссионных доходов в структуре операционного дохода составило 60 к 40% соответственно, против 70 к 30% год назад. Рентабельность среднего капитала благодаря росту чистой прибыли за 2021 год возросла до 11,6% против 3,5% в 2020 году.

Общий кредитный портфель МТС Банка вырос на 62% год к году и составил 244 млрд руб.

По данным Frank RG, МТС Банк стал самым быстрорастущим банком по приросту кредитного портфеля в сегменте необеспеченного кредитования — 83%. Банк стал лидером рынка в POS-кредитовании — занял первое место по объему выдач и третье место по портфелю POS-кредитования в 2021 году. Доля Банка по объему выданных POS-кредитов составила 18,2%. Нецелевые потребительские кредиты по-прежнему составляют большую часть портфеля, по состоянию на конец четвертого квартала доля НЦПК достигла 55% от общего портфеля розничных кредитов. Банк увеличил продажи кредитных продуктов за отчетный период в два раза.

Благодаря росту кредитного портфеля (77% от активов) рост активов МТС Банка за 2021 год достиг 33%, на 31 декабря 2021 года активы МТС Банка составили 289,1 млрд руб.

Активный рост кредитного портфеля поддерживается ростом депозитов и счетов клиентов. На 31 декабря 2021 года срочные депозиты клиентов составили 158,2 млрд руб., 55% от размера пассивов Банка. Счета клиентов составили 42,7 млрд руб.

В целях диверсификации пассивной базы в 2021 году Банк выпустил дебютные облигации

на 5 млрд руб., спрос по букбилдингу превысил предложение более чем в четыре раза.

При этом качество кредитного портфеля — одно из лучших на рынке. После роста NPL в 2020 году, связанного с пандемией, мы наблюдаем стабильное улучшение качества розничного кредитного портфеля, на 31 декабря 2021 года доля NPL снизилась на 4,3 п. п. до 5,7%, а покрытие розничных неработающих кредитов резервами возросло до 162%.

Капитал Банка на 31 декабря 2021 года достиг 51,1 млрд руб., что на 42% выше показателя на конец 2020 года. Показатель достаточности капитала Н1.0 на 1 января 2022 года достиг 12,5%, что предусматривает умеренный запас капитала по сравнению с минимальным нормативным требованием с учетом надбавок в 10,5%.

## Развитие и запуск продуктов

МТС Банк предлагает клиентам широкую линейку продуктов розничного и корпоративного кредитования. Развитие розничного кредитования и транзакционных сервисов стало драйвером роста кредитного портфеля и доходов МТС Банка в 2021 году.

В части **нецелевых потребительских кредитов** МТС Банк активно развивал партнерскую базу и разрабатывал продуктовые решения. В 2021 году Банк продемонстрировал выдающийся рост продаж нецелевых кредитов, в сравнении с 2020 годом показатель увеличился в 2,9 раза. Основными факторами роста продаж в 2021 году стали:

- > сокращение и совершенствование клиентских путей на цифровых платформах Банка;
- > улучшение процессов формирования и продажи полностью одобренных предложений по продуктам «Кредит наличными» и «Рефинансирование»;
- > развитие «безвизитных» технологий выдачи кредита, включая доставку кредита.

Уже в четвертом квартале 2021 года 67% нецелевых кредитов были выданы в дистанционных каналах без визита в физические каналы. Доля продаж полностью одобренных предложений достигла 72%.

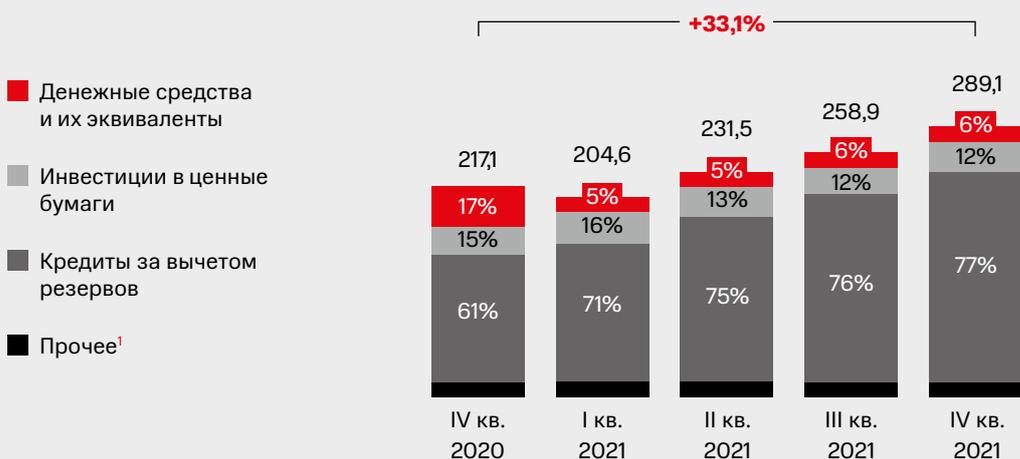
В части **POS-кредитования** в предыдущие два года Банк вышел в лидеры рынка и занял первое место по объему и количеству выданных POS-кредитов по итогам 2021 года.

<sup>1</sup> С учетом внутригрупповых корректировок.

# / ПРОДОЛЖАЮЩИЙСЯ РОСТ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ МТС БАНКА

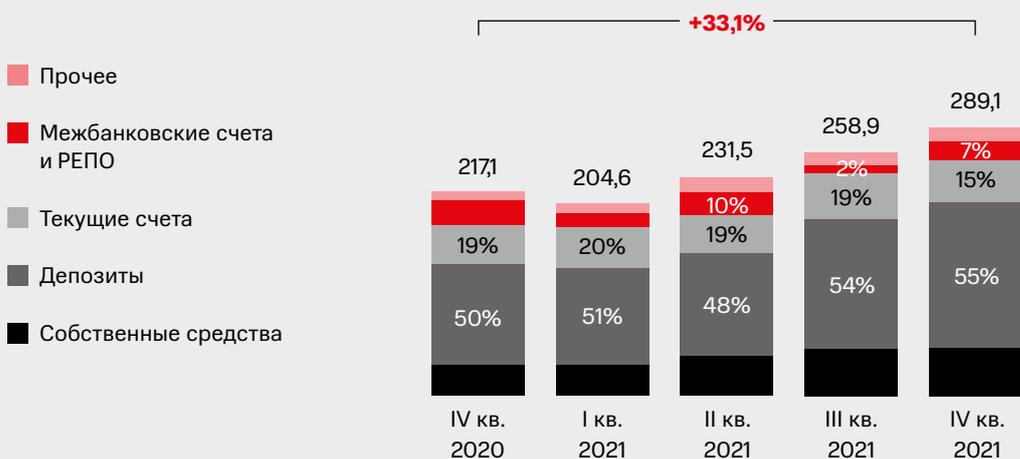
## Активы

млрд рублей на конец периода



## Источники ликвидности

млрд рублей на конец периода

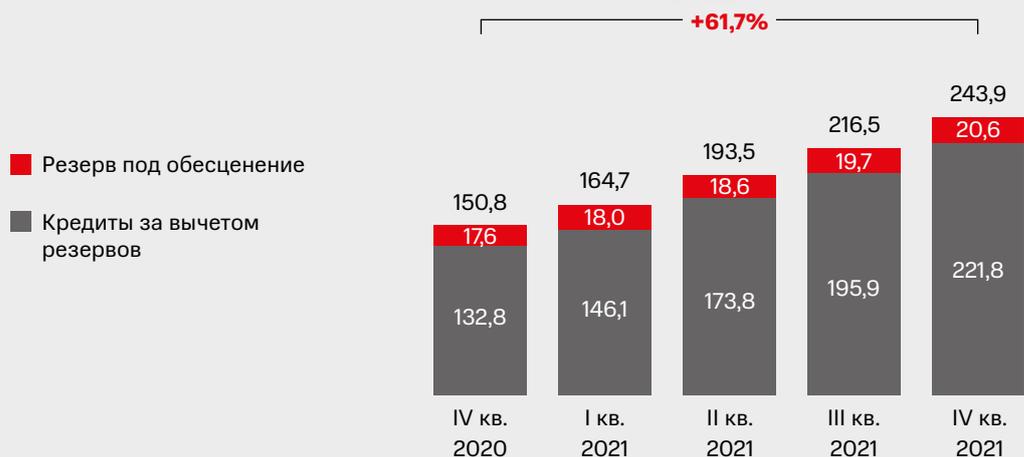


> **Розничный портфель Банка вырос на 75% год к году. На конец четвертого квартала 2021 года доля нецелевых потребительских кредитов достигла 55% от общего портфеля розничных кредитов. Продажи кредитных продуктов за 2021 год увеличились более чем в 2 раза год к году. Доля выдач в цифровых каналах кредитных карт и нецелевых кредитов превышает 60%**

<sup>1</sup> Прочие активы включают недвижимость, основные средства, отложенный налог, нематериальные активы и прочие активы

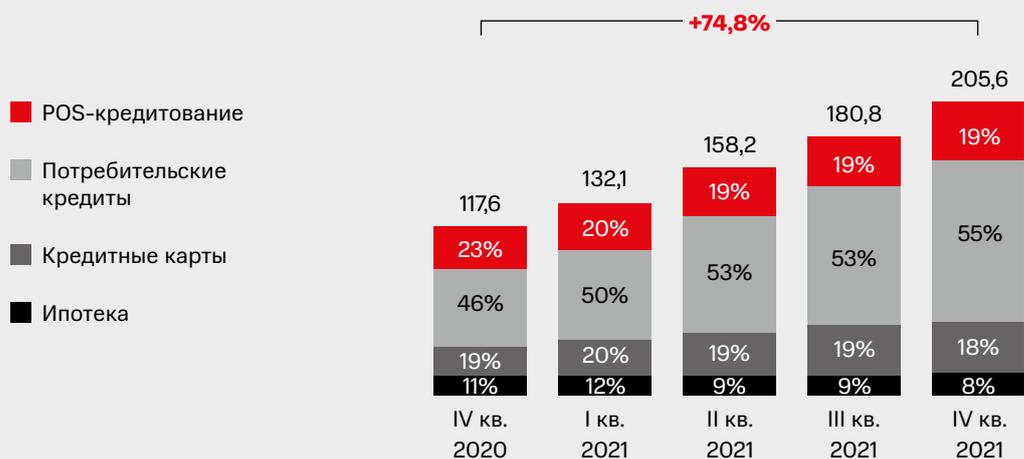
### Общий кредитный портфель

млрд рублей на конец периода



### Кредиты физических лиц

млрд рублей на конец периода



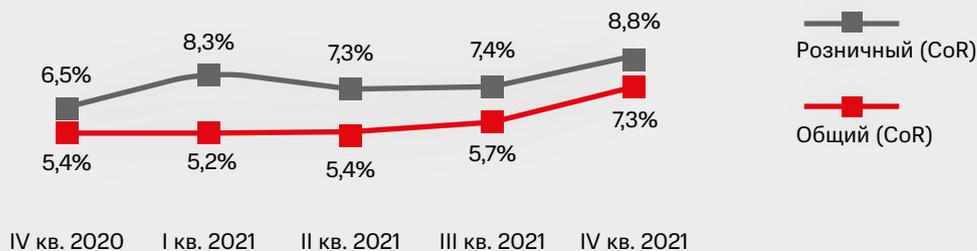
- > Банк занимает **1 место** по объему выдач и **3 место** по портфелю POS в 2021 году<sup>1</sup>. Рост доли рынка в объеме выдач составил **+4,5 пп** год к году
- > В конце 2021 года в опубликованном рейтинге Markswеbb мобильных приложений банка МТС Банк вошел в **топ-3** рейтинга мобильных банков и в **топ-10** лучших мобильных банков для ежедневных задач

<sup>1</sup> Frank Research

## / ФОКУС НА КАЧЕСТВЕ КРЕДИТОВ

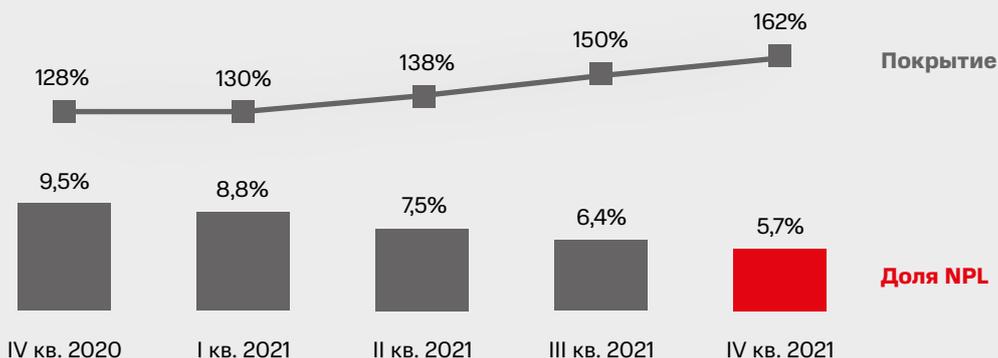
### Стоимость риска (CoR)

%



### Просроченные кредиты (NPL)

% от розничного портфеля, % покрытия NPL резервами



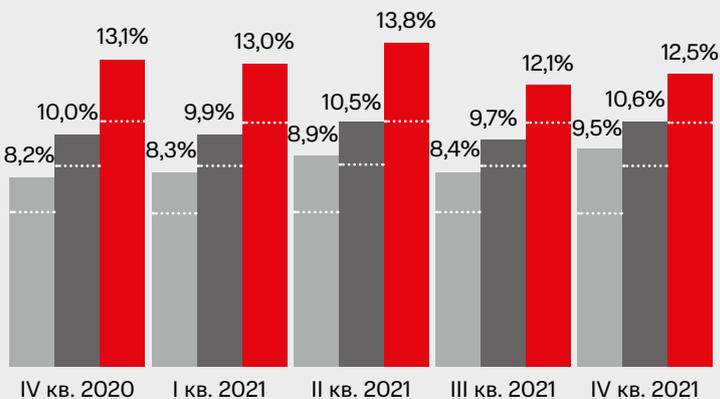
### Достаточность капитала (Базель III)

%

#### Минимумы ЦБ РФ

- H1.1 (норматив достаточности базового капитала)
- H1.2 (норматив достаточности основного капитала)
- H1.0 (норматив достаточности собственных средств)

..... H1.1 — 7,0%  
 ..... H1.2 — 8,5%  
 ..... H1.0 — 10,5%



В 2021 году Банк рос в 2,5 раза быстрее рынка, прирост в объемах выдач год к году на 65%. Рынок POS-кредитования постепенно восстановился после пандемии, в 2021 году МТС Банк запустил ряд новых партнерств и проектов, которые способствовали достижению высоких результатов:

- > начало сотрудничества с Inventive Retail Group — сеть розничных магазинов ReStore, Xiaomi и Samsung;
- > старт сотрудничества с компанией «Кухни Мария» в рамках пилотного проекта без фотографирования клиента в розничных магазинах;
- > запуск кредитования в интернет-магазинах «Аскона» и Asus;
- > интеграция с собственным брокером одного из лидеров рынка электроники и бытовой техники в России — компанией DNS;
- > реализация собственного решения для кредитования клиентов в интернет-магазинах партнеров.

Банк активно развивает направление **daily banking**, которое представлено широкой линейкой финтех-продуктов на каждый день для розничных клиентов. В его состав вошли пять ключевых направлений:

- > карты и вклады;
- > транзакционный бизнес;
- > инвестиции и личные финансы;
- > система денежных переводов;
- > развитие платежных технологий и процессинга.

Банк продолжил расширение продуктовой линейки, повышение качества оказываемых услуг и повышение узнаваемости бренда.

Ключевые события в 2021 году по **кредитным картам**:

- > МТС Банк вошел в топ-7 по gross-портфелю кредитных карт, оставив позади банки «Хоум Кредит», «Русский Стандарт», «ОТП Банк», «Райффайзенбанк» и «Ситибанк»;
- > Банк удержал третье место по приросту портфеля кредитных карт (декабрь 2021 года к декабрю 2020 года) с результатом 68,1%;

- > карта MTS Cashback стала лидером рейтинга Frank RG лучших банковских карт в номинации «Лучшая кредитная карта с льготным периодом»;
- > Банк продолжил увеличивать продажи в цифровых каналах. Доля продаж кредитных карт в них составила 47% по сравнению с 30% в 2020 году;
- > несмотря на высокую конкуренцию, количество проданных МТС Банком кредитных карт за 2021 год составило 637 тыс. штук, что на 24% больше, чем годом ранее.

Отдельно стоит отметить развитие направления **виртуальных карт**, которых за 2021 год было выдано 457 тыс. МТС Банк развивает новые цифровые каналы оформления виртуальных карт: через сайт с моментальным выпуском, в популярных мессенджерах Telegram и WhatsApp совместно с финтех-платформой TalkBank — первый робот-банк MTS Bank Now; через мобильное приложение MTS Cashback. В рамках работы по развитию виртуальных карт команда МТС Банка разработала выпуск виртуальной карты в подписке MTS Premium, запуск новой кобрендовой карты «МТС Банк — Магнит» с программой лояльности в сети магазинов «Магнит», запуск новой предоплаченной виртуальной карты MTS Cashback Lite Мир (первая легкая карта, объединяющая две программы лояльности), запуск виртуальной карты к лицевому счету абонента МТС — MTS Cashback Мобайл, запуск процесса выдачи виртуальных дебетовых карт на входящий поток POS-кредитов, по которому выдано более 1 млн карт.

Также значимым событием в 2021 году стал запуск лучшего предложения на рынке по лояльности для банковских карт — 5% в супермаркетах с подпиской MTS Premium.

МТС Банк активно развивает **сервисы платежей и переводов** для абонентов МТС и клиентов МТС Банка, как в онлайн-каналах, так и через розничные сети, в состав которых входят собственная сеть салонов продаж МТС, офисы Банка и сети партнеров. Ключевыми продуктовыми направлениями в 2021 году стали:

- > прием платежей в пользу группы компаний МТС;
- > платежи в пользу физических и юридических лиц.

Основной фокус в развитии сервисов сосредоточен на росте проникновения пользования сервисов в онлайн-каналах на собственных витринах — приложения «Мой МТС» и «МТС Банк», витрина «МТС Деньги» (payment.mts.ru). В 2021 году удалось достигнуть значительных показателей по этому направлению: объем переводов и платежей в онлайн-канале вырос в 1,9 раза до уровня 208 млрд руб., а количество ЗМАУ-клиентов, пользователей сервисов платежей и переводов, выросло в 1,6 раза и достигло уровня 7,2 млн человек.

К концу 2021 года оборот на собственных витринах в пользу Группы компаний МТС достиг 28 млрд руб., что на 56% больше соответствующего показателя за предыдущий год, и составил порядка 10% от всего объема платежей в пользу Группы компаний МТС.

К концу года количество подключенных автоплатежей составило 1,9 млн, что на 27% больше соответствующего показателя за предыдущий год.

Проникновение собственных витрин в базу клиентов МТС Банка, оплачивающих услуги Группы компаний МТС, увеличилось с 22% в начале года до 47% в конце 2021 года.

Одной из основных задач **сервиса локальных переводов** является обеспечение функционала по пополнению дебетовых и кредитных карт, погашение кредитов.

Ключевыми достижениями в 2021 году в рамках продуктового развития сервисов для клиентов стали:

- > расширение набора платежных инструментов для сервисов погашения кредитов МТС Банка;
- > запуск переводов по номеру телефона в Сбербанк;
- > реализация функционала me2me pull для переводов через СБП;
- > пополнение брокерских счетов МТС Банка.

В результате активного развития сервисов и повышения качества удалось достигнуть роста за год более чем на 155% по оборотам и роста проникновения сервисов в базу активных клиентов Банка до уровня 45% в декабре по сравнению с 12% в январе 2021 года.

Одним из приоритетных направлений развития продуктов для иностранных граждан, а также

резидентов, у которых есть родные и близкие за рубежом, является создание **сервисов трансграничных переводов**.

В 2021 году Банк запустил следующие сервисы для клиентов и вывел их в собственные онлайн-каналы — приложение МТС Банк, а именно:

- > переводы через международные системы денежных переводов Western Union, Юнистрим и Контакт;
- > переводы по номеру карты на национальные карты стран СНГ по прямым договорам — Uzcard/Humo, Корти Милли, Элкарт;
- > переводы по номеру телефона в Таджикистан и Кыргызстан;
- > оплата сотовой связи стран СНГ.

Держателям карт МТС Банка в 2021 году стали доступны более 30 услуг в Казахстане, Армении, Таджикистане, Узбекистане и Киргизии: сотовые операторы, провайдеры, погашение займов, пополнение электронных кошельков, переводы на карты иностранных банков через платежные системы Visa и Mastercard и национальные системы, оплата патентов.

В декабре 2021 года Банк объявил о начале выдачи дебетовых карт MTS Cashback физическим лицам — нерезидентам РФ из стран СНГ в сети отделений МТС Банка, а также запустил сотрудничество с Единым миграционным центром в Санкт-Петербурге. Рублевую пластиковую карту с бесплатным годовым обслуживанием можно оформить в день обращения в любом отделении МТС Банка по всей России. По карте доступны денежные переводы в страны СНГ на карты национальных платежных систем с начислением кешбэка.

Карта для нерезидентов РФ — это флагманский продукт Банка для иностранных граждан в экосистеме МТС. Реализация данного сервиса имеет высокий потенциал для привлечения огромного количества новых клиентов: 12,9 млн человек — нерезиденты РФ, что составляет 9% ее населения. Особое внимание МТС Банк уделяет поддержке и коммуникациям с клиентами на национальных языках. Уже работают сервис IVR, СМС-коммуникации и push-уведомления на национальных языках. В марте 2022 года Банк анонсировал запуск чат-бота в Telegram-канале.

## Эквайринговые сервисы

Общий эквайринговый оборот Банка в 2021 году вырос на 28% и достиг 117 млрд руб., а число ТСП увеличилось более чем на 80% во многом благодаря развитию партнерских каналов продаж. Чистый комиссионный доход за 2021 год совокупно по торговому и интернет-эквайрингу составил около 170 млн руб.

В рамках развития платежных сервисов Банк реализовал следующие проекты:

- > интернет-эквайринг в Ozon;
- > функционал оплаты СБП как через платежные терминалы Банка, так и через кассовое оборудование партнера (сеть салонов связи МТС);
- > доработку в рамках программы Visa Micro-Merchant, которая позволила получать дополнительный доход (~2 млн руб. в месяц) по компаниям сегмента микро- и малого бизнеса.

## МТС Оплата

МТС Оплата — платежный сервис для экосистемы МТС и дочерних компаний. Сейчас главная ценность модуля заключается в едином платежном CJM (Customer Journey Map), централизованном карточном хранилище и легком процессе он-бординга (бизнес и техника), который позволяет запустить оплату в течение нескольких дней.

В 2021 году Банк произвел полный рефакторинг технического решения: отказался от вендорской разработки, сформировал базовую микросервисную архитектуру решения, образовал комплексный подход к решению вопросов монетизации и оплаты с корпоративной архитектурой компании. В середине года Банк запустил пилот совместно с KION.

Продукт МТС Оплата ставит своей целью достижение удовлетворенности сервисом платежей со стороны клиентов продуктов.

За 2021 год МТС Оплата была интегрирована в следующих продуктах Группы компаний МТС:

- > МТС Cashback
- > e-Sim
- > МТС Premium
- > МТС Финстори

В 2021 году МТС Оплата перевела на оплату в рамках единого CJM (Customer Journey Map):

- > МТС В доме
- > МТС Страхование

К 2023 году МТС Оплата планирует перевести на оплату в рамках единого CJM 16 ранее подключенных партнеров. Более 12 новых экосистемных продуктов выразили желание интегрировать МТС Оплату.

## Мобильная коммерция

В 2021 году оборот платежей на партнерских витринах составил 18 млрд руб. Вовлеченность клиентов в платежи с лицевого счета составила 8,6 млн уникальных пользователей. Росту востребованности платежных сервисов с использованием лицевого счета способствовал ряд качественных достижений:

- > подключение 500+ новых торгово-сервисных предприятий через агрегаторы и напрямую в МТС Банке;
- > полностью осуществлен перевод продукта на единое процессинговое решение ПЦЭК, все партнеры подключены к единому платформенному решению;
- > восстановление договорной обвязки с операторами связи «Теле2» и «Билайн» через расчетную организацию РНКО «Единая касса»;
- > интеграция мобильной коммерции с платежным решением МТС Банка (РБС) для возможности оплат с лицевого счета МТС;
- > усилена работа по проверке деятельности контрагентов в целях исполнения требований № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» и нормативно-правовых актов Центрального банка Российской Федерации.

Сегодня 4 млн абонентов МТС регулярно хотя бы один раз за три месяца используют возможность осуществлять платежи и переводы со своего абонентского счета.

## / РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ МТС

**Розничная сеть является витриной экосистемы МТС, способствует продвижению экосистемных продуктов.**

ПАО «МТС» через свою 100%-но дочернюю компанию АО «РТК» (РТК) располагает одной из крупнейших в России непродовольственных розничных сетей, в которую входят около 3413 салонов по продаже телеком-оборудования и услуг связи, обслуживанию клиентов, предоставлению финансовых и банковских услуг.

Развиваясь по омниканальному принципу, реализуя единый подход к клиенту во всех точках контакта и взаимосвязанность каналов коммуникации, РТК взаимодействует со 120 млн клиентов в год. Живое общение, личный контакт, экспертные знания сотрудников РТК помогают ознакомить покупателей с лучшими продуктами экосистемы МТС.

Порядка 80% новых клиентов экосистемы МТС, обратившихся в салоны РТК и узнавших о подписке МТС Premium, зарегистрировались в программе.

Более 200 тыс. новых клиентов, познакомившихся в РТК с конвергентными продуктами МТС, выбрали продукт, объединяющий Спутниковое ТВ и фиксированную связь.

Почти вдвое в сравнении с 2020 годом выросло количество участников, вовлеченных через РТК

в программу МТС Cashback. Из них 70% — это новые участники, впервые зарегистрированные в программе. Кроме того, более 20% участников сервиса конвертировали полученные баллы в повторную покупку.

В интернет-магазине МТС (shop.mts.ru) реализуется проект «бесконечной полки», суть которого в том, что товары, которые не помещаются в физической торговой точке, доступны к покупке в цифровом формате. Покупатели имеют возможность оформить заказ с доставкой на конкретный адрес или в любой розничный салон МТС / пункт выдачи заказа.

РТК постоянно работает над сокращением времени обслуживания клиентов без потери в качестве, улучшением работы программного обеспечения и оптимизацией организационных процессов, большое внимание уделяется профессиональной подготовке сотрудников первой линии.

**В ходе пандемии розничная сеть РТК не только смогла оперативно трансформировать процессы внутри компании, сохранив главные стратегические приоритеты, но и укрепила те свои стороны, которые позволили минимизировать потери в этих беспрецедентных обстоятельствах.**

# / KION/МЕДИА

**20 апреля 2021 года создан новый онлайн-кинотеатр KION, который был запущен на базе OTT-платформы МТС ТВ и стал частью продуктовой экосистемы МТС.**

Динамика абонентской базы ООО «МТС Медиа» (МТС Медиа) положительная Y-t-Y +27%, основной прирост произошел за счет абонентов онлайн-кинотеатра (+58%):

- > ребрендинг видеосервиса KION;
- > запуск KION Originals;
- > реализация маркетинговых кампаний МТС Медиа: 100/100, KION за 199, а также экосистемных продуктов МТС Premium и конвергента.

Флагманским направлением платформы KION является линейка контента KION Originals: эксклюзивные сериалы, полнометражные картины и документальные фильмы. В пуле originals онлайн-кинотеатра KION такие известные кино-сериальные проекты, как «Хрустальный», «Почка», «Пингвины моей мамы», «Секреты семейной жизни», «Дуров», «Клиника счастья» и многие другие.

Всего в 2021 году KION выпустил 21 оригинальный проект.

В 2021 году выход оригинального контента стал возможен благодаря стратегическому партнерству с ключевыми федеральными телеканалами (Первым каналом, НТВ) и сотрудничеству с ведущими продакшн-компаниями: «Лукфильм», «Среда», «Базелевс», «Медиаслово», «ВИШ Медиа» и др.

Проекты и работы, выпущенные онлайн-кинотеатром KION, были отмечены российскими и зарубежными наградами (в совокупности к текущему моменту сериалы и фильмы KION получили более 18 наград кинопремий), среди которых:

- > сериал «Клиника счастья» был награжден на премии «Большая Цифра» 2021 в номинации «OTT Originals: Контент, созданный специально для показа в онлайн-кинотеатре»;
- > онлайн-кинотеатр KION получил премию «Большая Цифра» 2021 в номинации «Открытие года»;
- > оригинальный сериал KION «Коса» стал победителем Нью-Йоркского международного кинофестиваля (INYFF) в категории «Лучший ТВ / Веб-сериал»;

> проект «Секреты семейной жизни» завоевал Специальный приз The Digital Reporter на фестивале Realist Web Fest;

> оригинальный сериал KION «Отец Сергей» награжден на третьем ежегодном фестивале телесериалов «Пилот» за «мастерское смешение жанров»;

> проморолики сериала «Коса», фильма «Сахаров. Две жизни» и брендинг телеканалов KinoJam награждены на девятом конкурсе «МедиаБренд»;

> победа рекламного ролика онлайн-кинотеатра KION «Француз» в MIXX Russia, ADCE, Eurobest, Red Apple и ADCR Rewards (бронза в категории «TV/Cinema Commercials»; серебро в категории «Online Videos»; золото в категории «Craft — direction, cinematography and editing»);

> оригинальный сериал KION «Секреты семейной жизни» награжден на Берлинском фестивале веб-сериалов WEBFEST BERLIN призом за «лучший комедийный сериал».

Регулярная цитируемость в топ-бизнес и профильных СМИ, PR- и GR-мероприятия, со-продюсирование полнометражных фильмов с высоким социальным резонансом, выпуск собственного рейтингового сериального контента, а также фокус на контентное продвижение позволили нарастить узнаваемость бренда KION к концу года до показателя 30%.

Благодаря перезапуску сервиса и ритмичным релизам оригинального контента значительно выросла доля просмотра VOD-библиотеки на сервисе (в три раза) и время просмотра контента на сервисе.

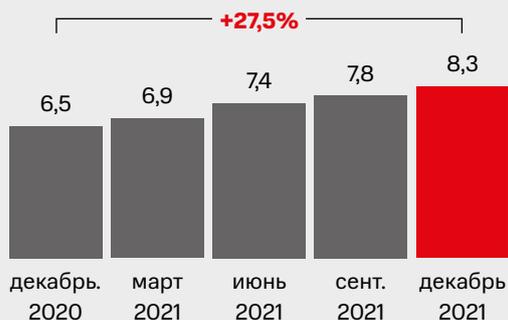
В 2021 году МТС Медиа продолжило работу над собственными телеканалами с российским и зарубежным контентом: KinoJam1 и KinoJam2, транслирующие фильмы и сериалы в формате высокой четкости HD. Телеканал KinoJam1 посвящен исключительно отечественному кинематографу, в то время как на канале KinoJam2 сосредоточены популярные зарубежные сериалы и фильмы.



# / РАЗВИТИЕ ЛИДИРУЮЩЕГО ОНЛАЙН-КИНОТЕАТРА KION

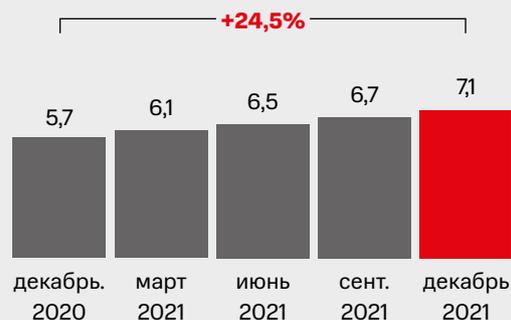
## Абоненты ТВ 3М

млн абонентов



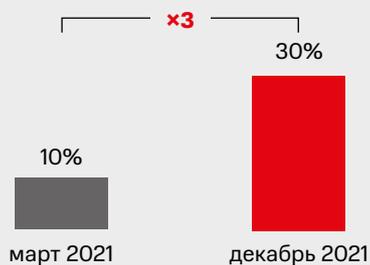
## Платящие 3М

млн абонентов



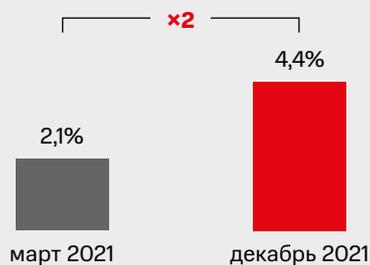
## Доля времени просмотра VOD-контента в общем времени просмотра на сервисе (TVT)

%



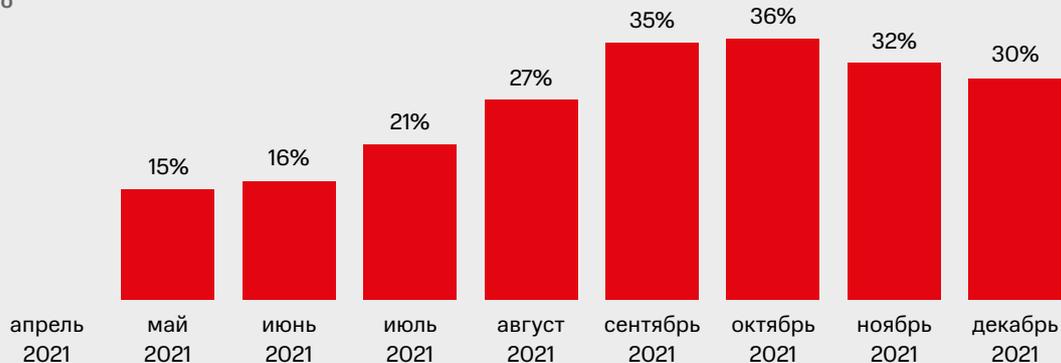
## Смотрение KION активного абонента в неделю (TVTU)

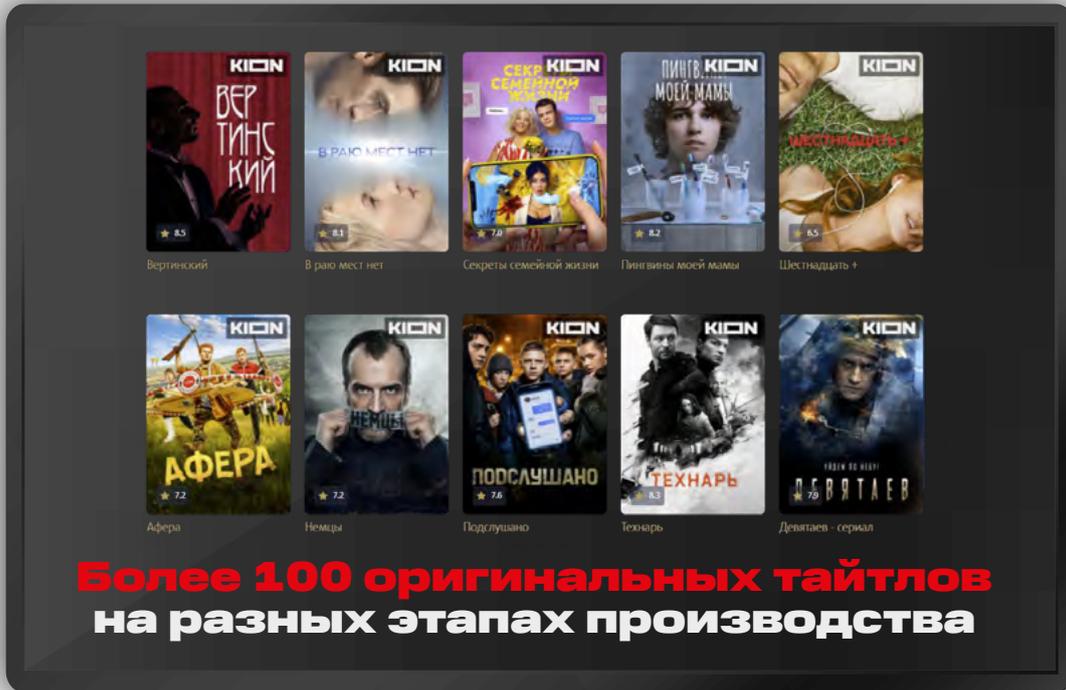
час



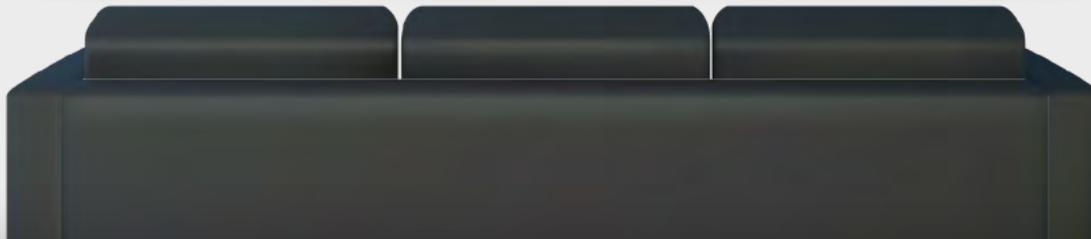
## Знание бренда KION

%





**Более 100 оригинальных тайтлов на разных этапах производства**



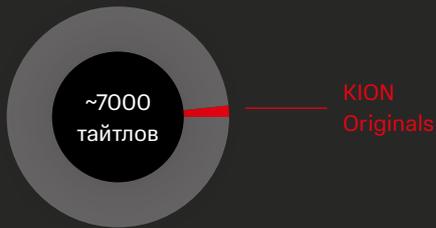
**Оригинальный контент**

**21** тайтл **x3** MAU **x2** TVTU

Главный драйвер — VOD

Партнерство с платформой электронной коммерции OZON — новый источник роста базы пользователей (старт в декабре 2021)

**Библиотека VOD**



**Позитивный отклик аудитории**



Лидирующий агрегатор

ОТЗЫВОВ

- ★ 9,2..... Хрустальный ..... ★ 8,1
- ★ 8,6..... Клиника счастья..... ★ 6,7
- ★ 7,7 ..... Девятаев ..... ★ 6,2
- ★ 6,6.. Секреты семейной жизни.. ★ 6,5
- ★ 7,2..... Коса ..... ★ 5,6
- ★ 7,0..... Подслушано ..... ★ 6,1
- ★ 6,7 ..... Афера..... ★ 5,0
- ★ 8,1..... Дуров ..... ★ 6,3

## / КАЧЕСТВО И УЛУЧШЕНИЕ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА И СЕРВИСА

**В 2021 году мы продолжили работать над ростом удовлетворенности клиентов сервисами компании и обеспечением лучшего клиентского опыта в экосистеме МТС. Для этого мы работаем над выстраиванием единого омниканального клиентского опыта, где наш клиент получает качественный продукт и бесшовное обслуживание вне зависимости от продукта или точки контакта.**

Ценностью нашей компании был и остается клиент. В 2021 году мы активно развивали экосистему клиента. Выстраивали работу с каждым так, чтобы он получил максимум поддержки, пользуясь любым из наших сервисов.

Особое внимание направили на разработку удобных инструментов клиентского сервиса. На базе искусственного интеллекта создали речевую и текстовую аналитику, и теперь мы намного лучше понимаем, как проходит общение клиента с сотрудниками службы поддержки. Видим, что уже работает хорошо, а что можно усовершенствовать. Кроме того, мы позаботились о том, чтобы сотрудники контактных центров комфортно себя чувствовали в новой реальности пандемии. Из соображений безопасности более 50% сотрудников трудилось удаленно из удобного «домашнего» офиса, оборудованного всем необходимым для работы.

В 2021 году мы продолжили развивать автоматический голосовой помощник (IVR). Подключили к нему внутреннюю интеллектуальную платформу и теперь предлагаем клиенту сценарии, которые подходят именно ему. Эффективность IVR выросла до 65%.

В 2021 году было запущено обслуживание клиентов в популярных мессенджерах WhatsApp, Telegram, Apple Messages, а также мы активно развивали чат-бота. Более 50% поступающих вопросов бот решает самостоятельно, без перевода на операторов. Появились и новые услуги: мы сообщаем клиенту о сроках выполнения его заявки, о сроке и статусе рассмотрения его претензии. Бонусы клиентам, пострадавшим в результате сбоев в сети, предоставляются автоматически.

Не осталась без внимания и розничная сеть. Сотрудники действуют по новым сценариям обслуживания клиентов экосистемы МТС, у них появился чат со встроенным интеллектуальным чат-ботом — для дополнительной поддержки.

Все наши активности направлены на повышение качества обслуживания клиентов, это важная часть стратегии компании МТС — CLV 2.0. И мы получаем обратную связь по вводимым изменениям через прогнозную модель оценки. Этот инструмент показывает, что именно нужно клиенту, какой подход быстро и эффективно решает его проблему. Благодаря этим данным мы становимся еще лучше, и клиент это ценит, оставаясь с нами на годы.

Важным направлением улучшения клиентского опыта в 2021 году стало повышение прозрачности в коммуникации касательно тарифов и услуг компании. Это ключевая составляющая для укрепления доверия клиентов, использующих продукты и сервисы экосистемы МТС. Были проведены аудиты CJM (Customer Journey Map) по популярным тарифным планам и услугам. Результатом проведенной работы для клиента стало повышение прозрачности информации по списаниям, в том числе реализация SMS/Push-уведомлений, которые содержат рекомендуемую сумму к оплате, построение единых CJM и предоставление актуальной и единой финансовой информации в основных точках контакта.

Высокая конкуренция на рынке телекоммуникационных услуг требует сокращения сроков запуска (time-to-market) и роста качества новых тарифных планов услуг и подписок, удовлетворяющих потребности разных категорий пользователей. С целью ускорения вывода на рынок новых качественных продуктов в компании разработана обновленная система автоматизированного тестирования. Благодаря новой системе мы сможем увеличить объем тестируемых процессов в момент пиковой производительности более чем в три раза, увеличив количество одновременно тестируемых продуктов. Увеличение производительности системы позитивно скажется на максимальной пропускной способности, одновременно повысив качество запускаемых продуктов.

Мы успешно используем и продолжаем развивать портал альфа- и бета-тестирования продуктов МТС. В 2021 году внедрили систему мотивации клиентов различными предложениями на продукты компании. Система мотивации не только помогает нам в привлечении новых пользователей, но и расширяет число клиентов экосистемы МТС. Благодаря portalу мы обеспечиваем высокое качество продуктов, учитывая потребности и мнение конечных потребителей.

В 2021 году на 88% расширили охват цифровых продуктов клиентскими и технологическими метриками качества, что позволило комплексно подойти к оценке удовлетворенности клиентов продуктами экосистемы МТС и лучше понимать потребности клиента. Был внедрен подход к оценке качества отдельных компонентов цифровых продуктов — модулей, обеспечивающих комфортный и бесшовный клиентский опыт в каждой точке соприкосновения клиента с digital-продуктами. Проведено комплексное улучшение и оптимизация производительности сайта mts.ru, за счет чего удалось сократить время полного открытия сайта на 41%. В целом за счет проводимых мероприятий удалось повысить показатель удовлетво-

сти клиентов нашим сайтом в 3,5 раза во втором полугодии 2021 года.

Продолжает развитие проект «Замкнутый контур», в рамках которого с клиентами дополнительно связываются по итогам опросов удовлетворенности, чтобы помочь решить их вопрос. В течение года расширили направления «Замкнутого контура», добавив в проект клиентов чата МТС и МТС Банка, а также пользователей банковских продуктов. В качестве инструментов лояльности при общении с клиентами стали использовать сервисы экосистемы, такие как МТС Premium, МТС Библиотека и МТС Music. После «Замкнутого контура» удовлетворенность клиента вырастает в два раза. Данный проект помогает корректировать действующие бизнес-процессы для обеспечения удовлетворенности клиентов взаимодействием с компанией.

В 2021 году активно работали с количеством и частотой опросов мнения клиентов. Как результат удалось снизить опросную нагрузку на клиентов экосистемы благодаря выстраиванию гармоничной контактной стратегии в рамках всей экосистемы.

## / BIG DATA



### **Big Data развивает и поддерживает большинство продуктов и решений МТС с помощью технологических платформ (рекомендации, скоринг, лидогенерация, динамическое ценообразование) и компетенций аналитики больших данных.**

Разработки Big Data позволяют делать более персонализированные предложения клиентам, что повышает конкурентоспособность и увеличивает частоту и длительность контакта клиента с продуктом.

Технологии обработки больших данных также позволяют оптимизировать процессы внутри компании и увеличивать эффективность инвестиций в развитие бизнесов.

Кроме того, большие данные лежат в основе отдельных сервисов: решение для самостоятельной организации рекламных кампаний бизнес-клиентами МТС Маркетолог, геоаналитика для «Умного города» (МТС Регион), антиспам сервисов и других.

В 2021 году для продукта МТС Маркетолог был разработан инструмент автоматической сегментации абонентов, за счет которого в 2,5 раза увеличено количество реализуемых сегментов «по запросу» (ad-hoc), без увеличения штата сотрудников, без потерь качества и с соблюдением сроков. Также был запущен продукт маркетинговых исследований — МТС Исследования, в рамках которого разработана линейка отчетов для анализа клиентской базы заказчиков, анализ результатов запуска кампании (post-campaign) и других маркетинговых исследований.

Big Data продолжает развивать финтех-направления в партнерстве с коллегами из МТС Банка и экосистемы МТС. По итогам 2021 года удалось увеличить точность сегментов и сократить в три раза время доставки предложений до клиента, внедрить дополнительные скоринговые модели

по «рискам», запустить кредиты с заранее одобренными ставками и размером (Full Approve), интегрировать рекомендательную систему по платежам и переводам в ДБО.

МТС продолжает использовать аналитику больших данных для эффективного планирования развития телекоммуникационной инфраструктуры (проект Smart Rollout). В 2021 году фокус развития применения технологий Big Data был смещен на поиск более эффективных локаций для нового покрытия. В рамках данной активности удалось в семь раз увеличить охват анализируемых объектов и в два раза повысить точность моделей предсказания дохода локаций за счет алгоритмов машинного обучения и возможности анализа большого количества факторов. Помимо этого, на основе больших данных удалось уточнить методику оценки локаций с низкими показателями качества.

Сервис защиты от спама в 2021 году был масштабирован на более чем треть клиентов телеком-бизнеса, что потребовало значительного увеличения охвата и скорости обнаружения спам-номеров. Совместно с коллегами из экосистемы МТС и команды искусственного интеллекта был запущен сервис краткого общения со спамерами, который позволяет клиенту получать текст рекламного звонка и прослушивать его при необходимости.

В 2021 году команда Big Data продолжила сотрудничество с государственными органами (Ситуационный центр Минкомсвязи) по теме борьбы с COVID-19 и его последствиями в части поставки данных по соблюдению режимов самоизоляции.

# / ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

## Центр искусственного интеллекта МТС

Центр искусственного интеллекта МТС действует с 2017 года. Специалисты Центра ИИ создают и внедряют ИИ-решения в контуре экосистемы МТС. Разработки Центра дополняют существующие сервисы новыми функциями, обеспечивают улучшение пользовательского опыта клиентов: решения в области компьютерного зрения (облачное видеонаблюдение и видеоаналитика), понимание естественного языка (чат-боты, voice-боты, виртуальные помощники, речевая аналитика), синтез речи, промышленной аналитики.

МТС — участник альянса по искусственному интеллекту, который занимается развитием данных технологий в России. Другими участниками альянса являются Сбербанк, «Яндекс», Mail.ru Group, «Газпром нефть» и Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ).

В марте 2021 года МТС объявил об инвестициях в размере около 10 млн долларов США в стартап

Kneron — группу компаний, которая занимается разработкой и продажей микрочипов, используемых для ускоренной и энергоэффективной обработки алгоритмов ИИ и связанного с ними программного обеспечения.

В июне 2021 года Центр ИИ запустил акселератор стартапов и венчурный фонд. Подать заявку в акселератор могут авторы ИИ-проектов с сильной идеей, прототипом решения и разработкой. В настоящий момент отобрано 13 стартапов из 10 стран, каждому проекту одобрено финансирование до 100 тыс. долларов США.

МТС заключила соглашения о стратегическом партнерстве в области ИИ с 30 международными компаниями.

Центр ИИ МТС объединяет собственную экспертизу с передовыми мировыми разработками в области искусственного интеллекта, чтобы наши решения были востребованы не только на российском, но и на глобальном рынке.



# / РАЗРАБОТКА НОВЫХ СЕРВИСОВ/ ПРИЛОЖЕНИЙ, ПАРТНЕРСТВО



## МТС Live

Активно развивался в 2021 году за счет театрального направления и поддержки культурного сектора России: заключено партнерство с крупными театрами (например, Театр им. Моссовета), вложены инвестиции в собственные постановки и мюзиклы.

Увеличена доля билетных сервисов МТС на упавшем рынке за счет укрепления лидерства в Москве и развития бизнеса в регионах (заключены соглашения с 130 новыми контрагентами), а также активного участия в программе Пушкинской карты. Продажи на билетных витринах МТС в 2021 году выросли на 84,5% год к году. Общее количество проданных билетов в 2021 году составило 3,5 млн шт.

Несмотря на введенные ограничения для массовых и культурных мероприятий, усилиями промоутерского отдела МТС в 2021 году было проведено 341 мероприятие и концерт, на которые суммарно было продано более 250 тыс. билетов.

Подписано партнерство с МТС Live Холл в Екатеринбурге, запланированы открытие МТС Live Арена в Москве и запуск сети собственных концертных площадок в ключевых регионах. Проведен ребрендинг холла и бара в Московском дворце молодежи (Москва).

Клиенты МТС Live получают доступ ко всем преимуществам экосистемы МТС: от удобной бесшовной авторизации с помощью МТС Login или легкой оплаты МТС Pay в мобильном приложении до специальных предложений подписки МТС Premium и возможности копить или списывать баллы программы МТС Cashback.

## Партнерства

Количество активных совместных проектов с крупными партнерами достигло 50: Apple, Microsoft, Samsung, Google, HP, Xiaomi, «Газпром Медиа», VK Group и другие.

Улучшается партнерская инфраструктура, уменьшено время подключения партнера, что приводит к улучшению NSAT — показателя удовлетворен-

ности МТС как бизнес-партнером: 18 п. п. против 27 п. п.

10 партнеров добавлены в рамках экосистемных продуктов МТС: МТС Cashback или МТС Premium, X5 retail group («Перекресток Впрок»), Ozon, Airo, Urent, «Медси», VK group (Учи.ру), «Лукойл», «Аэрофлот», Wargaming, PUBG mobile, IGG.

Продлены контракты с четырьмя ключевыми стратегическими партнерами в части сервисов (Apple Music, Яндекс.Плюс, МТС Музыка, Tinder).

## Экомодули

В 2021 году мы охватили основными экосистемными модулями (Логин (МТС ID)), Профиль, Дизайн-система, Справка, Разметка) 90% топовых (топ-30) продуктов экосистемы.

Разработана и в процессе внедрения бесшовная авторизация в продукты экосистемы.

Разработана и внедрена единая справочная система и единая дизайн-система в коде, которые уменьшают время продуктовых изменений.

Разработали и начали внедрять систему каскадной (Push, SMS, e-mail) коммуникации с пользователями.

## Мой МТС

«Мой МТС» становится универсальной витриной экосистемы, которая обеспечивает для клиента простой доступ ко всему ассортименту экосистемных продуктов и сервисов (подписка Premium, МТС Cashback, телеком, банк, интернет-магазин и т.д.).

На главной странице приложения «Мой МТС» клиент теперь видит набор виджетов подключенных цифровых продуктов и может легко управлять своими подписками.

Теперь в среднем приложение посещают ежедневно более 5 млн клиентов (на миллион клиентов больше, чем в начале 2021 года).



## / ПАРТНЕРСТВА С ЭКОСИСТЕМОЙ МТС

**>1000**  
партнеров

**>10**  
млн клиентов

МТС привлекла для наших партнеров за 4 года

**>50**  
млрд руб.

МТС заработала вместе с партнерами

**9 из 10**  
компаний

готовы рекомендовать МТС в качестве бизнес-партнера



**Интеграция  
в экосистему МТС  
за одну неделю**



**Электронный  
документооборот**

### Сегменты

**BIG DIGITAL/  
Worldwide**

Партнерство для запуска новых продуктов международными компаниями

**BIG DIGITAL/  
Россия**

Кросс-промо, интеграция в программы лояльности

**NON DIGITAL/  
Россия**

Объединение продуктов офлайн-партнеров с цифровыми продуктами МТС

**Миноритарное  
участие**

Получение экспертизы в новых для МТС направлениях

## / БИЗНЕС-МОДЕЛЬ МТС: ТРЕУГОЛЬНИК СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

### ЭКОСИСТЕМА



**Мульти-продуктовые клиенты:  
снижение оттока, повышение отдачи  
с каждого клиента, до-продажа услуг**



- > бесшовный клиентский опыт
- > персонализация
- > гибкость подписочной модели
- > единая программа лояльности
- > помощь в запуске новых сервисов



инструменты создания  
стоимости

## ГРУППА



M&A



IPO

**Рост фундаментальной стоимости Группы через выделение крупных бизнес-направлений и рост их стоимости**



- > качество и гибкость управления через автономность бизнес-направлений
- > привлечение внешнего капитала в бизнес-направления (стратегические инвесторы, IPO)
- > M&A необходимых активов
- > перераспределение капитала между бизнес-направлениями
- > управление взаимодействием внутри Группы

₽

## КОМПЕТЕНЦИИ



**Накопление и развитие компетенций — источник роста эффективности и конкурентоспособности всех бизнесов Группы**



- > переиспользование компетенций в других бизнес-направлениях повышает их конкурентоспособность
- > Группа создает достаточный по объему внутренний спрос для развития «дорогих» компетенций

# ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

Как в мире, так и в России постепенно проходит ажиотаж, связанный с экосистемами и цифровыми платформами: фокус переносится на артикуляцию понятной выгоды для клиента или бизнес-партнера. В будущем появление новых игроков (в том числе на базе телеком-операторов) маловероятно. Межстрановые различия будут сохраняться, если не нарастать: российский рынок будет одним из немногих, на котором будут продолжать развиваться мультиотраслевые компании, развивающие локальные экосистемы. При этом вероятен сценарий «рационального» сосуществования экосистем, цифровых платформ, маркетплейсов как с точки зрения конкуренции между ними, так и с точки зрения выбора потребителя. Так, можно ожидать, что не будет сколько-то значимого числа моноклиентов: напротив, люди будут стремиться получить максимальную полезность, потребляя продукты и услуги нескольких экосистем. В рамках такого подхода мы ожидаем продолжения проникновения подписочных моделей потребления и при этом значительной доли мультиподписок среди потребителей: это также будет рационально, если экосистемы будут стремиться дополнять друг друга (даже в рамках одной категории услуг — например, разного наполнения эксклюзивным контентом онлайн-кинотеатров или повышенного кешбэка на разные продукты). Таким образом, в недалеком будущем значительная часть населения страны будет охвачена основными экосистемами и они будут бороться за удержание клиента (например, в рамках подписочной модели), а не конкурируя друг с другом «в лоб» за перетягивание клиентов и эксклюзивные «права» на них.

В области технологического развития в ближайшие несколько лет будет происходить конвергенция телекоммуникационной и IT-инфраструктуры: распределенная многоуровневая сеть опорных, edge и far edge ЦОДов, связанных как между собой, так и с клиентами высокоскоростными каналами на базе ВОЛС, частными и открытыми 4G/5G-сетями не только улучшит качество существующих решений, но и позволит создать новые, масштабируемые в масштабах всей страны продукты и услуги, например в областях AR, VR, облачных игр, дистанционного управления транспортными средствами. Именно для того, чтобы

в полной мере реализовать потенциал данного тренда и синергию существующих в Группе активов, МТС выделяет облачную и телекоммуникационную инфраструктуру в отдельную компанию (MTS Web Services, MWS).

На рынке видеоконтента продолжается замещение линейного ТВ услугами онлайн-кинотеатров. Конкуренция на этом рынке — как в глобальном масштабе, так и на российском рынке — последние несколько лет только усиливалась, но в будущем нельзя исключать снижения конкуренции и консолидации отрасли. Консолидация может протекать не только в форме ухода или объединения отдельных игроков, но и, например, в формировании партнерств (для совместного производства контента — ключевого и дефицитного ресурса на данном рынке), использования модели white label (предоставление услуг в интересах других экосистем или цифровых платформ, не имеющих собственных медиапродуктов). Независимо от сценария развития отрасли МТС продолжает развитие своего ключевого бизнес-направления в этой области — KION, который совмещает и полный набор каналов линейного ТВ, и онлайн-кинотеатр.

Пандемия резко подтолкнула развитие дистанционных форматов обслуживания: выросла доля онлайн-торговли в общем товарообороте розничной торговли, продолжают набирать популярность сервисы по доставке готовой еды. Ряд крупных компаний и экосистем в России развивают торговые площадки («маркетплейсы»), конкуренция здесь остается высокой, и развитие таких проектов по-прежнему потребляет существенные ресурсы. Таким образом, наличие такого рода бизнес-направления в экосистеме будет иметь не только плюсы, но и минусы — по крайней мере в среднесрочной перспективе. МТС по историческим причинам имеет сильную offline-розницу (РТК), в которой доля интернет-продаж также быстро растет, и Группа продолжит ее органическое развитие и как самостоятельный бизнес, и как универсальный омниканальный инструмент продаж и обслуживания в интересах экосистемы МТС и ее партнеров. Продолжение внедрения инструментов CRM, Big Data, искусственного интеллекта (развиваемых в рамках Группы) позволит МТС

экономически эффективно наращивать продажи и качество обслуживания клиентов. Отдельно в контексте розницы и операторов мобильной связи необходимо отметить технологию e-SIM, потенциал которой пока еще не до конца раскрыт и благодаря которой в перспективе нескольких лет возможно изменение структуры операций в сети торговых точек обслуживания и продаж, а также снижение расходов на закупку физических SIM-карт.

Финансовые услуги — как правило, один из ключевых элементов большинства экосистем, по крайней мере в России. Российский рынок считается одним из самых прогрессивных и динамичных, и сейчас, с уходом международных платежных систем, он уже практически полностью перешел на отечественные платежные решения, что в этом плане делает его похожим на китайский. В ближайшей перспективе можно ожидать дальнейшего роста проникновения решений на базе карт «Мир» и СБП. С точки зрения общемировых трендов необходимо выделить набирающую популярность модель BaaS (Banking as a Service), в рамках которой предоставление финансовых услуг (отдельно или в рамках корзины финансовых и нефинансовых продуктов) конечным потребителям осуществляется партнерами. Перспективы широкого применения данной бизнес-модели в России не так очевидны, так как ведущие банки сами стараются максимально расширить круг предоставляемых ими сервисов, но, вероятно, попытки использовать данную концепцию будут осуществляться и в РФ.

«Умный дом» — один из самых многообещающих рынков в России, находящийся пока на начальном этапе роста (по сравнению с рядом других крупных стран). Вообще говоря, этот рынок пока слишком сегментирован — многие крупные компании, работающие на рынках бытовой электроники, строят свои экосистемы, не всегда совместимые между собой, хотя унификация протоколов и стандартов не только была бы удобна для пользователей, но и позволила бы нарастить выручку и прибыль всех игроков. Определенную надежду в этом вопросе может дать проект и одноименное семейство протоколов Matter в случае их успеха. Однако в любом случае основ-

ное препятствие на пути роста проникновения продуктов «Умного дома» лежит не в вопросе наличия единых протоколов и совместимости оборудования различных производителей, а в отсутствии множества удобных и работающих сценариев использования, приносящих реальную пользу клиенту. Так, статистика использования «Умных колонок» в ряде стран показывает, что основные сценарии их использования связаны прежде всего с прослушиванием музыки, поиском информации и контента, а не только и не столько с управлением устройствами «Умного дома». При этом рост проникновения типовых устройств «Умного дома» (лампочки, розетки, камеры) на ряде развитых рынков уже остановился на довольно низком уровне. Можно ожидать, что новый рынок будет совершен, когда будут найдены новые сценарии использования. При этом вполне вероятно, что типовые массовые сценарии будут иметь различия для разных стран: то, что очень востребовано в США (например, система управления отоплением/кондиционированием для частных домов, обеспечивающая энергосбережение), будет малоинтересно среднему человеку в России.

Существенные изменения ожидаются на рынке цифровой рекламы. Масштабные изменения на нем будут вызваны стечением ряда факторов. Запрет куки в браузере Chrome и новые возможности по повышению приватности в iOS трансформируют рынок цифровой рекламы непосредственно. Готовность молодежи делиться данными о себе создает долгосрочную мотивацию для создания новых инструментов более точного таргетирования. Маркетинг активно сдвигается в социальные и развлекательные механики (в том числе через UGC-платформы). Дополнительной особенностью рынка России стал уход или запрет ряда иностранных игроков, что даст новые возможности местным компаниям (например, RuTube, VK) на рекламном рынке. МТС будет также наращивать присутствие на нем, в первую очередь развивая МТС Маркетолог, а также, к примеру, внедряя рекламную модель в WASD.TV. Также важно отметить, что в широком смысле возможность таргетированной продажи дополнительных услуг (своих и партнерских) клиентам лежит в основе идеологии построения экосистемы МТС.

# НАША СТРАТЕГИЯ



## С 2019 года МТС следует стратегии **Customer Lifetime Value 2.0 (CLV 2.0)**, которая нацелена на построение устойчивого цифрового экосистемного бизнеса на прочном фундаменте телекоммуникационного лидера.

Эта формулировка означает, что в центре нашего ценностного предложения находится **Клиент (Customer)**, которому мы предоставляем широкий спектр цифровых сервисов. Мы стремимся максимально продлить **«Время жизни»** клиента (**Lifetime** — время, в течение которого он пользуется нашими услугами), создавая и постепенно укрепляя эмоциональную привязанность к бренду, повышая степень удовлетворенности и уровень лояльности клиента. Мы фокусируемся на предложении большей **Ценности (Value)** клиенту и одновременно максимизируем ценность, которую мы получим от него в долгосрочном периоде. **«2.0»** символизирует наш переход от идеологии оперирования на одном — телекоммуникационном — рынке (которую мы условно обозначаем «1.0») к идеологии цифровой сервисной среды, включающей в свое комплексное предложение продукты и услуги разных рынков для удовлетворения потребностей клиентов в различных сферах их жизни.

Убеждены, что выход за границы телекоммуникационного бизнеса на новые рынки, например на рынки финансовых сервисов и медиа/развлечений, при функциональной поддержке такими цифровыми направлениями, как Big Data и AI, позволит нам трансформироваться в мультисервисную цифровую компанию. Мы будем выстраивать портфолио цифровых продуктов как на базе собственных разработок, так и привлекая независимых разработчиков и провайдеров услуг в качестве партнеров. Подобные взаимовыгодные партнерства позволят нам приносить больше ценности в жизнь наших клиентов, предлагая им более инновационные, разнообразные и удобные сервисы. Мы планируем постепенно расширять возможности наших программ, увеличивать количество партнерств и стать наилучшим возможным выбором на рынке для компаний, стремящихся расширить свою клиентскую базу и получить дополнительную ценность.

Российский рынок цифровых сервисов в определенной мере уникален, так как в большинстве сегментов лидерские позиции занимают локальные игроки, успешно конкурирующие с мировыми гигантами. Эта ситуация обусловлена рядом фундаментальных причин, варьирующихся от потребительских предпочтений и языковой специфики до регуляторных требований и структуры рынка заемного капитала. Это позволяет крупным российским бизнес-группам, представителям таких областей, как банковский сектор, розничная торговля, высокотехнологичная сфера и телекоммуникации, активно развивать новые бизнес-линии в цифровой среде, опираясь в своих стратегиях на экосистемный подход. По нашему мнению, российский рынок сейчас вступает в новый период конкуренции за долю в расходах и внимание клиента.

Мы уверены в силе наших позиций в контексте конкуренции такого рода. Наш сильный бренд и глубокие знания о клиентах при поддержке мощных аналитических механизмов, базирующихся на AI и Big Data, позволяют нам обеспечить пользователей бесшовным, глубоко кастомизированным и персонализированным клиентским опытом в широком спектре цифровых сервисов. Уже сейчас мы наблюдаем значимый синергетический эффект от совместного предложения телекоммуникационных, банковских и медиа-продуктов, что позволяет нам все более эффективно использовать маркетинговые инструменты и позволяет получить все более глубокие знания о клиентах. При этом клиенты, пользующиеся несколькими видами услуг, приносят нам больше стоимости, демонстрируют большую приверженность бренду, более высокий уровень лояльности и большую степень удовлетворенности. Нашими ключевыми приоритетами в отношении развития экосистемы в ближайшие годы являются: наращивание экосистемной клиентской базы, разработка и совершенствование высококачественных сервисов.

ственных цифровых продуктов, расширение пула компаний-партнеров.

В 2021 году по мере приведения операционной структуры компании к соответствию принципам концепции CLV 2.0 усилия высшего менеджмента и органов корпоративного управления МТС были направлены на поиск оптимального «формата» для ключевых бизнес-вертикалей, который обеспечил бы их эффективное развитие и выход на справедливую оценку рынком. В результате всестороннего анализа мы пришли к мнению, что часть наших бизнес-направлений достигли такого масштаба и такого уровня зрелости, которые позволяют им стать драйвером роста фундаментальной стоимости Группы МТС. Поэтому такие направления мы намерены постепенно выделять в самостоятельные структуры, в отдельные компании, которые будут свободно оперировать на рынке, привлекать внешнее финансирование, станут полноценными сущностями для инвестиционного сообщества.

Не сомневаемся, что такой подход обеспечит высокую мотивацию для команд бизнес-направлений, позволит настроить внутренние бизнес-процессы оптимальным образом, в соответствии со спецификой каждого из направлений, что в свою очередь обеспечит высокую динамику разработки продуктов, качественно соответствующих уровню лидеров рынка. Это также упростит процесс привлечения внешнего финансирования, позволит новым перспективным цифровым бизнес-направлениям выйти за рамки рыночной оценки по мультипликаторам телекоммуникационного сегмента и в полной мере раскроет потенциал роста их акционерной стоимости. В этом смысле мы стремимся уйти от видения рынком Группы МТС как единой инертной сущности к восприятию ее как «суммы частей», где каждая из частей оценивается справедливо в соответствии с результатами ее деятельности и по мультипликаторам, принимаемым рынком для каждого конкретного направления.

Первым шагом на пути реализации этих стратегических инициатив является выделение и в средне-

срочной перспективе продажа башенной инфраструктуры, которая в настоящий момент является скорее пассивным элементом нашего бизнеса, не оказывающим существенного влияния на экосистемную повестку. Средства от ее реализации могут быть направлены на развитие динамично растущих бизнес-направлений, в которых можно рассчитывать на высокую отдачу от инвестиций.

В перспективе ближайших лет (в зависимости от ситуации на финансовых рынках) мы нацелены дать самостоятельность направлению финтех в лице МТС Банка, которое в течение последних двух лет демонстрирует высокую динамику, приближаясь к лидерам сектора не только по размеру, но, что даже более важно, по набору продуктов и степени цифровизации бизнеса в целом. Другие бизнес-направления, такие как розничная сеть, медиа, облачные и инфраструктурные сервисы, в долгосрочной перспективе также имеют потенциал самостоятельного выхода на открытый финансовый рынок, привлечения соинвесторов или стратегического партнерства.

Следует подчеркнуть, что формирование самостоятельных компаний не означает нашу трансформацию в холдинг слабо связанных бизнесов. Мы остаемся Группой и продолжаем культивировать экосистемные связи между отдельными направлениями. В качестве основных связующих сил мы видим: понятные и детализированные договоры о взаимодействии между компаниями Группы, общий маркетинг и управление брендом (не обязательно единым), совместное использование знаний о клиенте, механик Big Data и AI, следование единой логике CLV, которая остается определяющей для всех бизнесов, при этом максимизация CLV является для них основным стратегическим ориентиром. Помимо экосистемных связей особое внимание мы уделяем формированию в Группе компетенций, касающихся формирования цифровых продуктов и экосистемы в целом, а также взаимному обмену такими компетенциями между направлениями и структурными подразделениями корпоративного центра Группы МТС.

## / НАШИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

### **ЭКОСИСТЕМА МТС**

РАДИКАЛЬНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ  
БИЗНЕС-МОДЕЛИ



**ЕДИНЫЙ  
ЗОНТИЧНЫЙ  
БРЕНД**



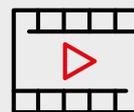
**НАБОР  
СВЯЗАННЫХ  
ПРОДУКТОВ**

взаимное усиление  
и бесшовный опыт



**ПАРТНЕРСКИЕ  
ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

удобно клиентам,  
выгодно партнерам





## СТРАТЕГИЯ CLV 2.0

### Customer

- Пользователь связанных цифровых витрин, бесшовно получающий сервисы МТС и партнеров
- Клиентоцентричность: смотрим глазами клиента, а не через призму отдельных продуктов и услуг
- Лучший клиентский опыт благодаря глубокому персонализированному подходу (AI/Big Data)

### Lifetime

- Нацеленность на долгосрочные взаимоотношения с клиентом
- Максимизируем общую долгосрочную прибыль от клиента, а не текущую выручку по отдельным продуктам
- Фокус на поддержание лояльности и эмоциональной привязанности, в том числе и через социально и экологически ответственные действия компании
- Концентрация на NPS и Love brand

### Value

- Высококласные продукты (в том числе партнерские)
- Удобная технологическая платформа для эффективного взаимодействия с партнерами и лучшего клиентского опыта
- Создание новой ценности за пределами телекома (включая монетизацию через рекламу и лидогенерацию)

## / РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ В 2021 ГОДУ

**В 2021 году усилия МТС были сконцентрированы в области развития приоритетных цифровых экосистемных направлений, которые мы воспринимаем как основной источник роста нашего бизнеса. В результате были достигнуты целевые уровни для всех ключевых показателей деятельности, что подтверждает правильность выбранного нами подхода, эффективность нашей стратегии.**

Стремясь к обеспечению долгосрочного устойчивого роста бизнеса, МТС реализует стратегию CLV 2.0 и продолжает строить экосистему цифровых сервисов на фундаменте базового телекоммуникационного бизнеса. Ключевыми стратегическими задачами для нас на текущем этапе являются расширение экосистемного рыночного предложения для предоставления большей ценности клиентам и наращивание экосистемной клиентской базы.

Важным маркетинговым инструментом, с помощью которого мы стимулируем клиентов пользоваться новыми сервисами в дополнение к тем, которыми они пользовались ранее, является

подписка МТС Premium. По мере расширения продуктового предложения возрастает и ценность, которую получает подписчик, и мы рады отметить, что наши клиенты понимают это. Об этом свидетельствует тот факт, что в течение года мы наблюдали двукратный квартальный рост платных пользователей подписки.

Что касается расширения продуктового предложения, то наиболее ярким событием 2021 года здесь стал запуск обновленной стриминговой онлайн-платформы KION, внесший большой вклад в рост в сегменте Медиа по всем основным показателям: количеству пользователей, объемов просмотра и выручки. Можно отметить, что

### Ключевые индикаторы деятельности Компании

Показатель (Группа МТС)	2021		2020		2019	
	Цель	Факт	Цель	Факт	Цель	Факт
Изменение выручки, %	Высокий одноцифровой рост (high-single-digit growth)	+8	>3	+5,2 <sup>2</sup>	+6–7	>7 <sup>4</sup>
Изменение OIBDA, %	≥6	+6,6 <sup>1</sup>	до +2	+1,7 <sup>2</sup>	+4–5	>4 <sup>4</sup>
CAPEX, млрд. руб. <sup>2</sup>	~110	111	~90	91,6 <sup>3</sup>	~90	90,7

<sup>1</sup> Скорректированная OIBDA за 2020 год не включает убыток от обесценения внеоборотных активов на сумму 2,088 млрд руб.

<sup>2</sup> С учетом деконсолидации «Энвижн Групп». Скорректированная OIBDA на 2020 год не включает убыток от обесценения внеоборотных активов в размере 2,023 млрд руб.

<sup>3</sup> С учетом денежных поступлений по своп-контрактам, связанных с изменением курсов иностранных валют по отношению к рублю.

<sup>4</sup> Показатели выручки и скорректированной OIBDA включают предполагаемое влияние за 12 месяцев 2019 года операционной деятельности Группы в Украине на основе финансовых результатов за 11 месяцев 2019 года и внутреннего прогноза МТС на декабрь 2019 года.

в четвертом квартале 2021 года 30% новых пользователей KION стали подписчики МТС Premium и пользователи конвергентных продуктов, что еще раз свидетельствует об осознании клиентами ценности подписочной модели МТС и их готовности и желании более полно использовать возможности нашей растущей экосистемы.

Количество экосистемных клиентов МТС — тех, кто активно и осознанно пользуется двумя и более нашими услугами, — достигло 8,8 млн на конец 2021 года, увеличившись на 40% по сравнению с годом ранее. Показатель среднего количества продуктов экосистемы на одного клиента увеличился с 1,31 в 2020 году до 1,43 в 2021 году. Рост экосистемной клиентской базы, как мы и ожидали, оказал положительное влияние на рост выручки при одновременном снижении уровня влияния на уровень наших затрат — за счет более высоких расходов экосистемных клиентов при одновременно более низком уровне их оттока и высоком NPS.

Прошедший год стал для нас в определенном роде знаковым, потому что новые цифровые сегменты, не входящие в телекоммуникационное ядро, совокупно обеспечили более половины прироста выручки всей Группы МТС. Наибольший вклад в этот рост внесло направление Финтех в лице МТС Банка, во многом за счет роста портфеля потребительского кредитования. Продажи кредитных продуктов за 2021 год увеличились более чем в два раза, а доля выданных в цифровых каналах кредитных карт и нецелевых кредитов превысила 60%. Количество клиентов МТС Банка на конец 2021 года достигло 3 млн, а ежемесячное количество активных пользователей мобильного приложения МТС Банка составило 1,8 млн, причем 51% клиентов Daily Banking используют другие продукты экосистемы МТС.

В сентябре 2021 года в рамках реализации стратегического принципа выделения активов мы получили одобрение акционеров на выведение существенной части пассивной и активной сетевой инфраструктуры в отдельные юридические лица. Это решение направлено на поиск новых возможностей для роста капитализации Группы МТС, и в то же время оно позволит повысить операционный фокус основного бизнеса, в большей мере сфокусироваться на клиенте, на расширении продуктового предложения и повышении технологичности операционной деятельности, в том числе за счет цифровых инструментов, таких как AI и Big Data.

В 2021 году мы продолжили точечную M&A-активность с целью усиления телекоммуникационного

ядра и расширения присутствия в перспективных направлениях, в частности:

- > приобрели АО «Межрегиональный Транзит-Телеком» (МТТ) — федерального провайдера интеллектуальных телеком- и IT-решений для бизнеса, входящего в топ-10 крупнейших телеком-компаний России;
- > завершили второй этап сделки по приобретению активов Группы компаний «Зеленая точка», предоставляющих услуги широкополосного доступа в интернет и цифрового телевидения в 12 городах России;
- > приобрели ООО «ГДЦ Энерджи Групп», владеющего одним из крупнейших в России ЦОД GreenBushDC;
- > а также вошли в ряд высокотехнологичных цифровых проектов: VisionLabs — один из мировых лидеров в области создания продуктов на базе компьютерного зрения и машинного обучения; «Факторин» — высокотехнологичная блокчейн-платформа для торгового финансирования; «Академия перемен» — образовательная онлайн-платформа; KonnektU — платформа управления клиентскими данными.

Следует отметить, что мы избирательно относимся к степени нашего участия в новых компаниях и проектах, приоритетом для нас является не контроль над активом, а долгосрочная возможность расширения нашего продуктового портфеля высококласными сервисами. Мы понимаем, что во многих случаях участие в качестве партнера, миноритарного инвестора, является оптимальным форматом для обеспечения динамичного самостоятельного развития проекта при справедливом разделении рисков.

Партнерства являются для нас важнейшим инструментом наполнения экосистемного предложения, наращивания масштаба бизнеса и увеличения ценности, получаемой клиентами, партнерами и МТС. Мы выстраиваем партнерскую программу, руководствуясь принципами открытости, свободы во взаимодействии с другими компаниями и экосистемами, стремимся к взаимовыгодному сотрудничеству. На текущий момент мы взаимодействуем с более чем 1000 партнеров, которые за последние четыре года привлекли более 10 млн клиентов через маркетинговые каналы МТС. Достойной оценкой наших усилий в этом направлении является тот факт, что девять из десяти компаний готовы рекомендовать МТС в качестве бизнес-партнера.