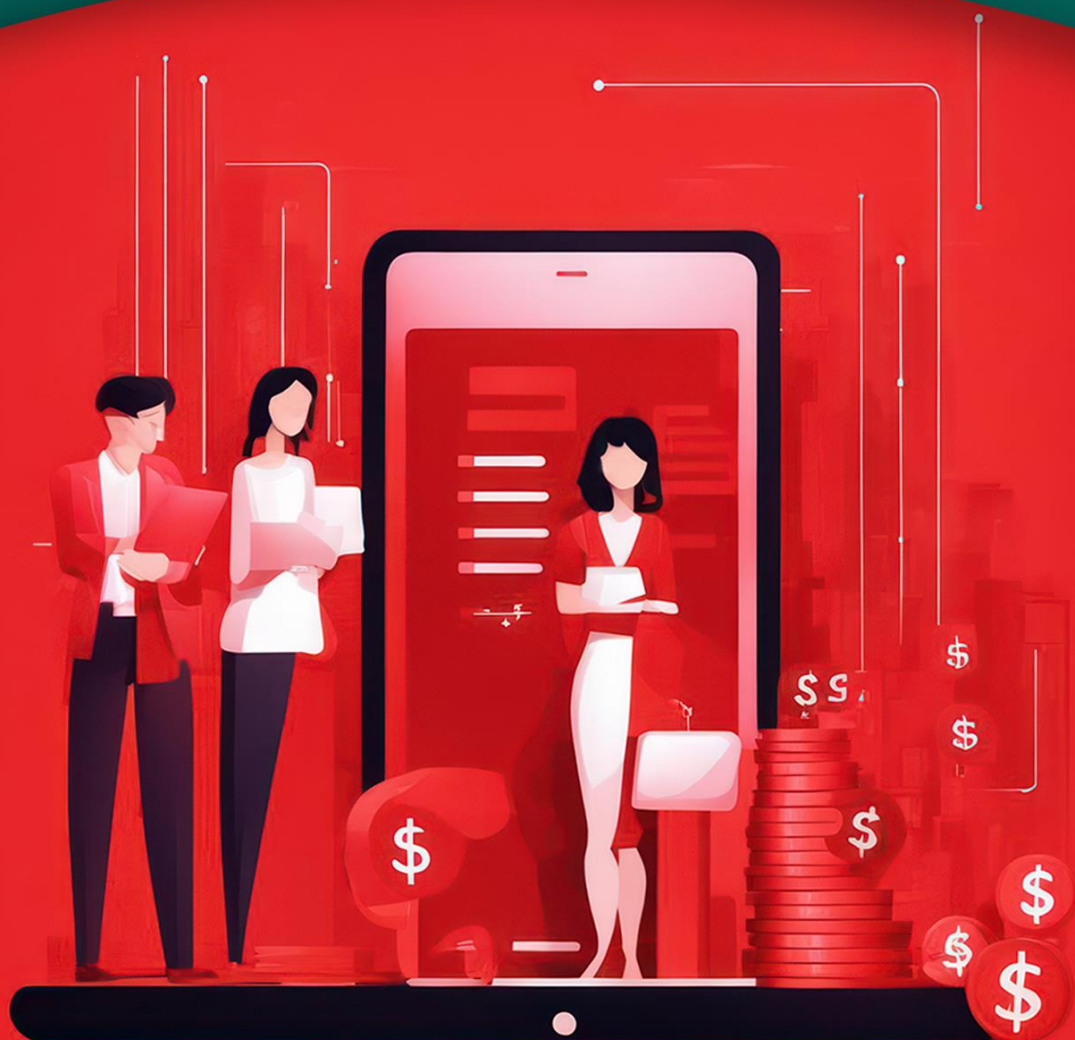


# МТС Банк

## Экосистемный цифровой банк

19 АПРЕЛЯ 2024



---

## МТС Банк

**МТС Банк – активно растущий участник рынка розничных банковских услуг, сервисы которого входят в экосистему МТС. В 2017-2023 годах банку удалось наращивать портфель необеспеченных потребительских кредитов в среднем на 50% в год, что позволило ему занять восьмое место на этом рынке. Мы ожидаем, что в 2024–2028 годах темпы роста портфеля банка останутся выше рынка.**

- **Рынок розничного кредитования продолжает расти.** Мы ожидаем, что среднегодовой рост портфеля необеспеченных потребительских кредитов в 2024-2028 годах составит 10% на рынке в целом, а у МТС Банка рост может быть выше благодаря активному увеличению сегмента кредитных карт и необеспеченных потребительских кредитов наличными.
- **Интеграция с экосистемой МТС позволяет эффективно привлекать и оценивать клиентов.** По итогам 2023 года количество клиентов экосистемы МТС достигло 15 млн человек, а общее число абонентов МТС составило 81 млн. Развитие экосистемы МТС и более активное использование финансовых сервисов могут стать надежной базой увеличения числа клиентов МТС Банка. Мы ожидаем, что общее число активных розничных клиентов МТС банка может достичь приблизительно 8 млн человек.
- **Развитые ИТ-сервисы и компетенции.** Собственная ИТ-платформа компании позволяет ежемесячно обрабатывать 2 млн заявок на кредиты и формировать наиболее релевантные предложения. Через цифровые каналы выдается 85% кредитов наличными и 64% кредитных карт, а более 80% клиентов банка обслуживаются дистанционно.
- **На наш взгляд, в ближайшие пять лет чистая прибыль банка может расти двузначными темпами.** Снижение ставки ЦБ, рост доли остатков на текущих счетах в структуре фондирования и повышение доли высокомаржинальных кредитов в портфеле обеспечат увеличение чистой процентной маржи.

## Инвестиционное резюме

Мы выделяем пять ключевых тезисов инвестиционной привлекательности бизнес-модели и стратегии развития МТС Банка.

- **Высокие темпы роста могут сохраниться.** За последние годы МТС Банку удалось стать самым быстрорастущим игроком на рынке необеспеченного потребительского кредитования и войти в топ-8 по объему портфеля. Среднегодовой темп роста портфеля необеспеченных кредитов МТС Банка за последние 6 лет составлял 50%. ROE увеличился с приблизительно 3% в 2018 году до 19% к концу 2023 (без учета бессрочных облигаций), а чистая прибыль – с 0,6 млрд руб. до 12,5 млрд руб. Мы считаем, что банк может продолжить наращивать кредитный портфель быстрее, чем в среднем другие банки.
- **Улучшение эффективности бизнеса в ближайшие годы.** Снижение ставки ЦБ (с текущих 16% до 12% к концу 2024 года и 6,5% к 2028) и рост доли текущих счетов клиентов в структуре фондирования позволят уменьшить стоимость фондирования. При этом ставки по потребительским кредитам и кредитным картам в меньшей степени зависят от ключевой ставки, чем ставки по корпоративным займам. Эти процессы могут способствовать росту чистой процентной маржи МТС Банка в среднесрочной перспективе. Благодаря масштабируемой технологической платформе банка и низким расходам на привлечение клиентов соотношение операционных расходов и доходов может остаться ниже 35% в среднесрочной перспективе. Работа с большей долей клиентов экосистемы и улучшение скоринговых моделей могут способствовать снижению стоимости кредитного риска, несмотря на рост доли необеспеченных потребительских кредитов и кредитных карт в структуре портфеля банка.
- **Развитие новых финтех-решений и транзакционных продуктов.** МТС Банк зарекомендовал себя как провайдер качественных транзакционных решений для клиентов. Сервисы МТС Pay и МТС Cashback, программа лояльности МТС Premium, решения ВЭД для юридических лиц, daily banking и т. д. привлекают новых транзакционных клиентов. Рост их базы может способствовать повышению комиссионных доходов, увеличению среднего количества продуктов на одного клиента и привлечению большего объема средств на текущие счета.
- **Уникальный потенциал синергии с экосистемой МТС.** Банк уже осуществляет эффективные перекрестные продажи своих продуктов с помощью экосистемы МТС. Клиенты экосистемы сегодня менее рискованны для МТС Банка и обладают большим потенциалом монетизации, при этом стоимость их привлечения на 79% ниже, чем у внешних клиентов. Примерно 55% клиентов направления daily banking и 21% кредитных клиентов МТС Банка пользуются сервисами экосистемы МТС. Дальнейший рост числа пользователей экосистемы МТС может способствовать активному наращиванию клиентской базы и МТС Банка. При этом затраты на привлечение новых клиентов могут быть ниже, чем при их привлечении с рынка, а потенциал монетизации – высоким, что отразится в финансовых показателях банка.
- **Сильная технологическая база.** Во всех бизнес-процессах банк использует собственные ИТ-платформы, а 45% функционала банка реализуется собственной ИТ-командой. Процедура принятия решений по розничным кредитам полностью автоматизирована, а «кредитный конвейер» обрабатывает 2 млн заявок на кредит в месяц, при этом среднее время рассмотрения заявки составляет 1,5 минуты. Через цифровые каналы выдается 85% кредитов наличными и 64% кредитных карт.

## Риски

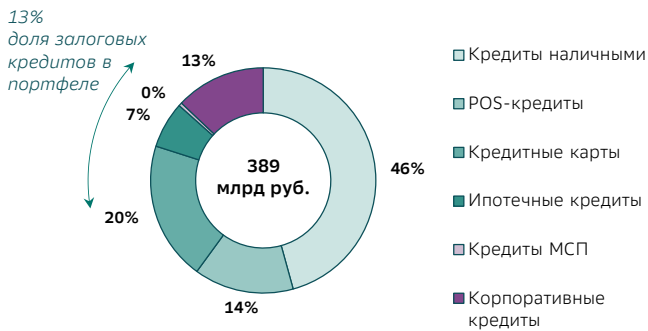
Мы выделяем пять ключевых факторов, которые могут повлиять на устойчивость бизнеса МТС банка, а также на наши финансовые прогнозы.

- 1. Регулирование сектора может быть ужесточено.** Контроль за банковским кредитованием может еще больше ужесточиться, если регулятор будет отмечать признаки «перегрева» кредитного рынка. Дополнительное регулирование рынка микрофинансирования, BNPL и необеспеченного потребительского кредитования может привести к замедлению роста рынка в целом и кредитного портфеля МТС Банка в частности, а также необходимости поддерживать большой запас капитала. Регулирование продаж страховых полисов при выдаче кредитов и ужесточение контроля за «мисселлингом» могут привести к снижению комиссионных доходов МТС Банка.
- 2. Макроэкономические прогнозы могут ухудшиться.** При ухудшении экономической ситуации, замедлении роста экономики и сохранении повышенных ставок на более длительный срок спрос на новые потребительские кредиты может сократиться, а качество их обслуживания – ухудшиться. При этом темпы снижения ставки ЦБ напрямую отражаются на уровне чистой процентной маржи МТС Банка, поскольку розничные кредиты выдаются по фиксированным ставкам и на более длительный срок, чем у депозитов.
- 3. Рост закрепитости населения может снизить устойчивость бизнес-модели.** В 2023 году российские банки нарастили портфель необеспеченных потребительских кредитов на 16% до рекордных 13,6 трлн руб., а доходы населения увеличились на 10,6% номинальном выражении. ЦБ РФ, на основе данных БКИ, отмечает, что по итогам 2023 года каждый второй рубль розничного кредитного портфеля приходился на заемщиков с тремя и более кредитами. Стратегия развития МТС Банка предполагает рост за счет новых клиентов, а не повышения закрепитости имеющихся заемщиков. Однако поиск этих заемщиков может быть затруднен, как из-за риска конкуренции, так и общего роста закрепитости потенциальных заемщиков.
- 4. Конкуренция в сегменте розничных банковских услуг высока и продолжает расти.** МТС Банк работает в высококонкурентном сегменте розничных банковских услуг, при этом число клиентов МТС Банка в разы меньше, чем у лидеров сегмента. Лидирующие банки предоставляют клиентам большой набор услуг и активно развивают свой розничный бизнес, охватывая практически всех доступных клиентов в России. На наш взгляд, усиление конкуренции и повышение стоимости привлечения клиента могут ограничить темпы роста МТС Банка или ухудшить качество этого роста, снизив рентабельность бизнеса.
- 5. Потенциал синергии с экосистемой МТС может быть ограничен.** Один из основных факторов инвестиционного профиля МТС Банка – его возможность привлекать клиентов из экосистемы МТС с меньшими издержками и лучше понимать их потребности. Также эти клиенты характеризуются большей лояльностью и потенциалом их монетизации. Это может снизить влияние риска конкуренции. Однако мы отмечаем, что потенциал востребованности услуг МТС Банка у клиентов экосистемы МТС может быть ниже, чем оценивается сейчас, так же как и уровень их вовлеченности в сервисы экосистемы. На наш взгляд, это создает риск замедления роста операционных показателей МТС Банка, увеличения стоимости привлечения клиентов, а также более низкого уровня текущих счетов в структуре фондирования банка.

## Сегменты бизнеса и стратегия развития МТС Банка

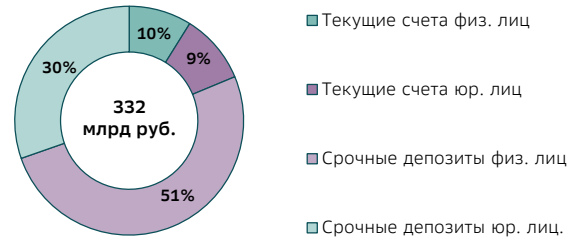
МТС Банк специализируется на розничных банковских услугах и транзакционных продуктах и при этом работает в сегментах корпоративного кредитования и расчетных операций. В структуре его кредитного портфеля 87% приходится на кредиты физическим лицам. При этом 67% – это необеспеченные кредиты. Что касается залогового кредитования в розничном сегменте, то это в основном ипотечные кредиты. Их доля в совокупном кредитном портфеле МТС Банка на конец 2023 года составляла 7%. В структуре средств клиентов 60% – это средства физических лиц, а 40% – средства корпоративных клиентов, в том числе аффилированных с акционерами банка.

Структура кредитного портфеля МТС Банка до вычета резервов, на конец 2023 году, %



Источник: компания, SberCIB

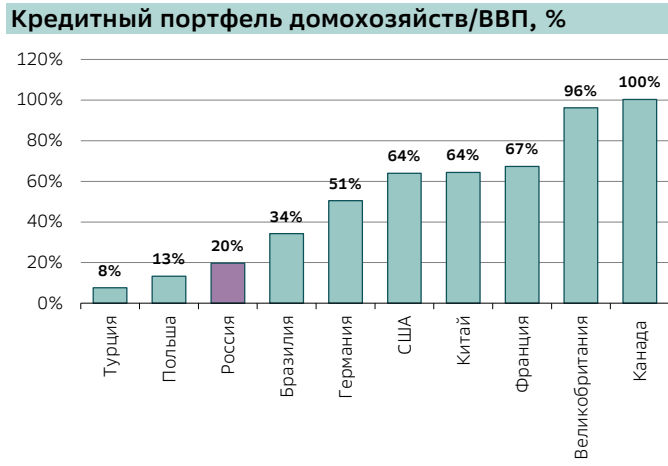
Структура средств клиентов МТС Банка на конец 2023 г., %



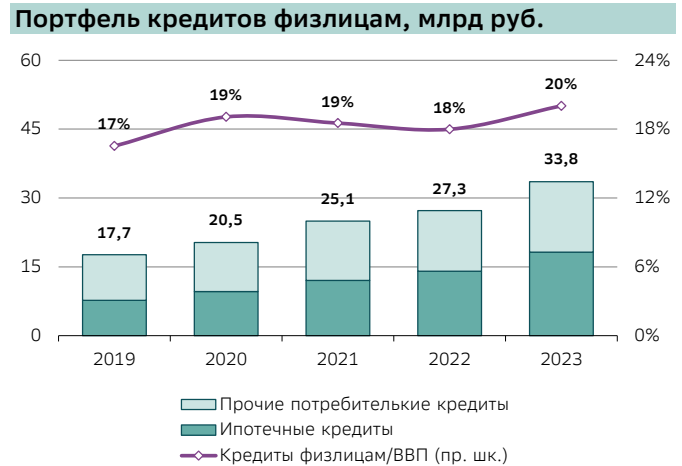
Источник: компания, SberCIB

### Розничное кредитование

По нашим оценкам, портфель потребительских кредитов российских банков будет расти в среднем на 11% в 2024–2028 годах и приблизится к 25 трлн руб. к 2028 году. Кредиты физлицам на конец 2023 года составляли 20% ВВП – меньше, чем во многих развитых и развивающихся странах. При этом его отношение к ВВП к 2028 году может увеличиться до 25%.



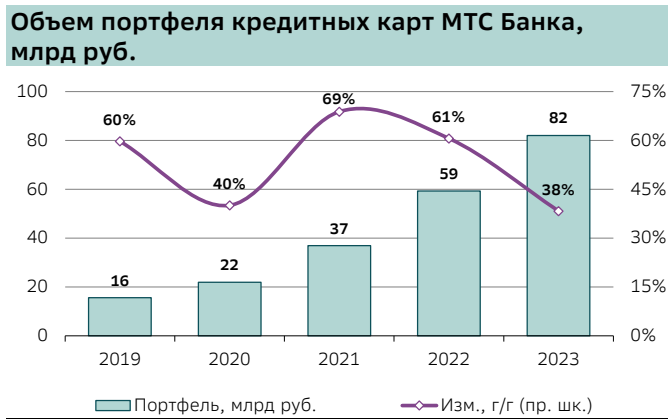
Источник: CEIC, Frank RG



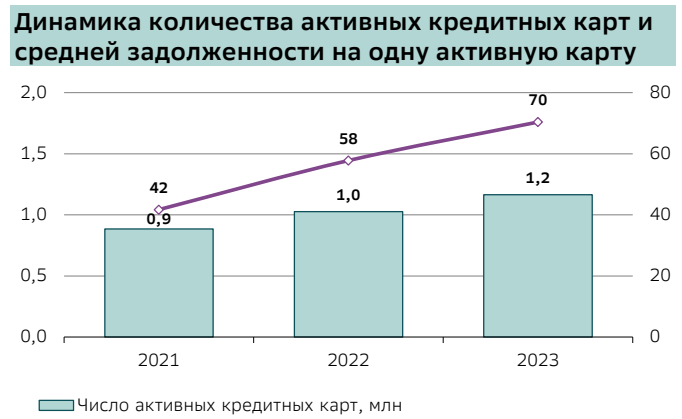
Источник: ЦБ РФ, SberCIB

### КРЕДИТНЫЕ КАРТЫ

МТС Банк намерен войти в топ-5 участников рынка по объему портфеля кредитных карт к 2027 году. С 2017 года ему удалось подняться с 12-го места на 6-е по итогам 2023 года. Банку удастся наращивать свою рыночную долю за счет предоставления клиентам выгодных условий по кредитным картам, таких как льготный период до 13 месяцев на покупки в магазине МТС и до 111 дней на все покупки. Порядка 70% активных клиентов банка имеют предодобренное решение по кредитной карте. Мы ожидаем, что банк сможет ежегодно наращивать портфель кредитных карт двузначными темпами в среднесрочной перспективе.



Источник: компания, SberCIB



Источник: компания, SberCIB

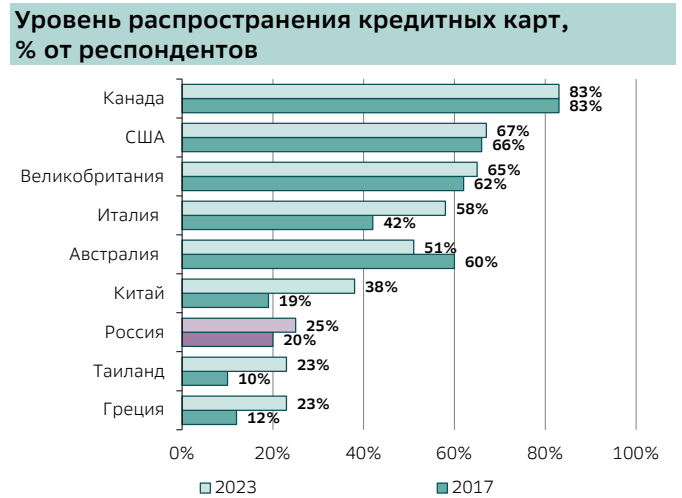
### РЫНОК КРЕДИТНЫХ КАРТ В РОССИИ

**На наш взгляд, рыночная конъюнктура будет способствовать увеличению портфеля кредитных карт МТС Банка в среднесрочной перспективе.** Согласно данным Frank RG и Всемирного банка, уровень распространения кредитных карт в России составляет лишь 25% с потенциалом роста до 50% – примерный уровень развитых стран. Однако рост популярности BNPL-сервисов (оплата товара частями) может замедлить рост рынка, как это, например, произошло в Австралии. При этом длительные льготные периоды по кредитным картам, предоставляемые многими банками, позволяют конкурировать с другими кредитными продуктами.

Доля кредитных карт в потребительских кредитных продуктах выросла с 19% в 2019 году до 23% в 2023. Frank RG ожидает, что этот рост продолжится и кредитные карты будут составлять 28% всех розничных потребительских кредитов к 2028 году. Доля покупок с использованием кредитных карт выросла с 11% в 2019 году до 14% в 2023. Ожидается, что она продолжит увеличиваться и к 2028 году может составить 21%.



Источник: Росстат, Frank RG



Источник: Statista, World bank, Frank RG

#### НЕОБЕСПЕЧЕННЫЕ КРЕДИТЫ НАЛИЧНЫМИ

Классические необеспеченные кредиты наличными составляют основу кредитного портфеля МТС Банка (46%). За последние семь лет банку удалось подняться с 27-го места в этом сегменте до 9-го по итогам 2023 года. Мы ожидаем, что МТС Банк продолжит наращивать портфель необеспеченных кредитов быстрее рынка в среднесрочной перспективе.

#### РЫНОК НЕОБЕСПЕЧЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КРЕДИТОВ В РОССИИ

**Мы ожидаем замедления роста рынка необеспеченного потребительского кредитования,** поскольку объемы такого кредитования будут сокращаться из-за ужесточения регулирования со стороны ЦБ РФ посредством макроprudенциальных лимитов (МПЛ) и повышения ставок. По данным Frank RG, к концу 2023 года средняя процентная ставка по необеспеченным потребительским кредитам в России выросла до 31%. Однако в 2025–2028 годах ожидается восстановление рынка. Этому будут способствовать снижение ставок, рост реальных располагаемых доходов населения и увеличение оборота розничной торговли. Frank RG ожидает, что в 2024–2028 годах объем кредитов наличными будет расти на 4% в год, а их доля в обороте розничной торговли к 2028 году составит 15,4%.

#### POS–КРЕДИТОВАНИЕ

**По данным Frank RG, на конец 2023 года МТС Банк занимал первое место в России по объему выдач и портфеля POS-кредитов.** POS-кредиты – это займы, выдаваемые в точке продаж для покупки товара без необходимости для покупателя обращаться в банк. Исторически именно POS-кредит служил точкой входа для розничного клиента в периметр работы МТС Банка, однако сейчас к нему добавились и карточные продукты. В среднем через 12 месяцев после получения POS-кредита клиенты начинали пользоваться другими услугами МТС Банка и экосистемы МТС. Коэффициент перекрестных продаж кредитных карт и нецелевых потребительских кредитов на горизонте 12 месяцев от даты заявки на POS-кредит вырос с 34% в конце 2021 года до 38% к концу 2023.

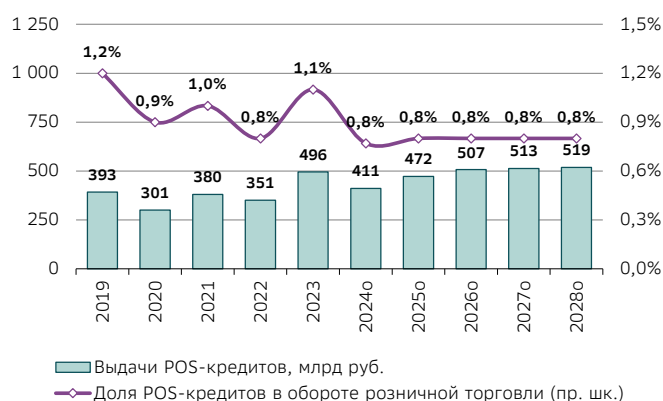
С 2017 года банку удалось подняться с восьмого места в этом сегменте и стать лидером рынка по итогам 2023 года. Мы ожидаем, что за счет роста выдач в онлайн-каналах МТС Банк продолжит увеличивать портфель POS-кредитов в среднесрочной перспективе.

Провайдером клиентского трафика для POS-кредитования выступают крупнейшие ритейлеры, в том числе маркетплейсы. МТС Банк обеспечивает им удобство технологической интеграции и высокий уровень одобрения по POS-займам, что является одним из важных факторов при выборе финансового партнера для продавцов.

## Рынок POS-кредитов

**Рынок POS-кредитов в России в 2019–2022 годах в целом стагнировал.** Развитие онлайн-торговли поддерживает спрос на POS-кредиты, однако средний чек ниже, чем в офлайн-каналах. По оценкам Frank RG, доля онлайн-сегмента в выдачах POS-кредитов превысила 50% по итогам 2023 года. Объемы POS-кредитования в 2024–2028 годах, возможно, продолжат плавно расти – в среднем на 6% в год, но их доля в обороте розничной торговли, по оценкам Frank RG, останется на уровне 0,8%.

### POS-кредиты и их доля в обороте розничной торговле



Источник: Росстат, Frank RG

### Средний размер и количество POS-кредитов



Источник: Росстат, Frank RG

## Микрофинансирование и BNPL – новые продукты необеспеченного кредитования

**МТС Банк активно развивает новые направления необеспеченного потребительского кредитования – микрофинансирование и BNPL.** Микрофинансовый сегмент МТС Банка привлекает заемщиков, уровень риска которых слишком высок для выдачи им кредитов с банковского баланса, но все же ниже, чем у клиентов МФО. По оценкам банка, этот сегмент способен привлечь примерно 0,5 млн новых заемщиков. МТС Банк стремится создать для них легкие и быстрые кредитные продукты на базе технологий МФО и по аналогии с POS-продуктами.

**МТС Банк планирует интегрировать свой сервис BNPL (оплата частями) с МТС Pay** и создавать предодобренный BNPL-продукт для клиентов экосистемы, а также предоставлять его в любом магазине, а не только у партнеров Сервиса. Для МТС Банка BNPL может стать продуктом для привлечения клиентов с почти нулевой маржинальностью, которым впоследствии будут продаваться другие продукты банка.

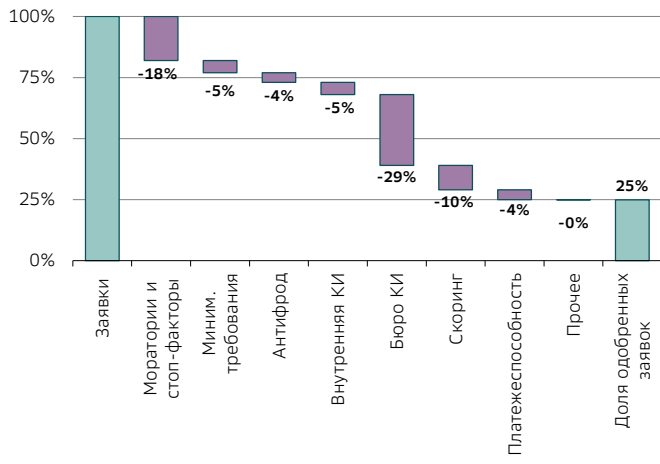
## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В РОЗНИЧНОМ КРЕДИТОВАНИИ

**Быстрое принятие решений.** Банк обрабатывает в среднем 2 млн кредитных заявок в месяц, а его технологическая платформа позволяет принимать решения о выдаче менее чем за 1,5 минуты для необеспеченных кредитов, 65 секунд – для кредитных карт, 87



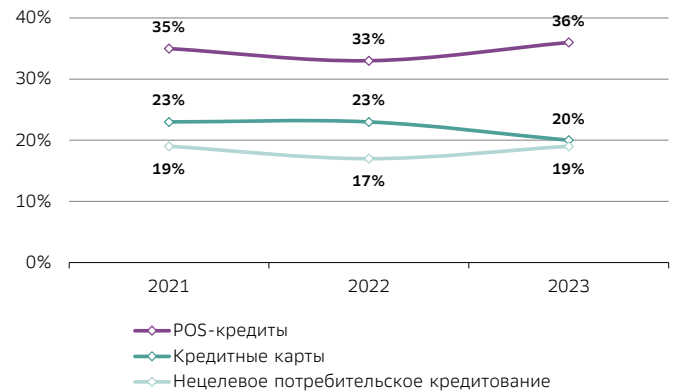
секунд – для кредитов наличными и 89 секунд – для POS-кредитов. Примерно 70% кредитов выдается клиентам банка, которые уже имеют предодобренное решение. В момент обращения в банк клиент получает предложение по всей продуктовой линейке.

**Процесс одобрения заявок по POS-кредитам, кредитным картам и кредитам наличными, в 4K23**



Источник: компания, SberCIB

**Уровень одобрения заявок по кредитам физлицам**



Источник: компания, SberCIB

**Партнерство с МТС и развитие цифровые компетенции обеспечивают банку возможность иметь низкий уровень кредитного риска,** несмотря на высокий процент одобрения по кредитам. Собственная скоринговая модель, анализирующая более 150 параметров с использованием данных как из внешних источников, так и из экосистемы МТС, позволяет повышать эффективность процесса принятия кредитных решений.

### Корпоративный бизнес: развитие нишевых продуктов

Исторически корпоративный бизнес МТС Банка был сильно связан с кэптивным финансированием, однако в последние годы банку удалось трансформировать бизнес-модель в транзакционную, ориентированную на высокодоходных клиентов малого и среднего бизнеса и нишевые продукты по ВЭД и факторингу.

**Количество активных корпоративных клиентов МТС Банка в 2021–2023 годах росло в среднем на 33% в год.** В сегменте МСБ рост составлял 17% в год. Банк стремится развивать удаленное обслуживание и привлекать корпоративных клиентов. Для этого была разработана система дистанционного банковского обслуживания «МТС Бизнес», через которую к сервисам МТС Банка подключается 95% новых клиентов.

**Факторинг – один из ключевых продуктов в корпоративном кредитном портфеле МТС Банка.** По данным Ассоциации факторинговых компаний, совокупный портфель факторинговых продуктов банка на конец 2023 года составлял 26,5 млрд руб. При этом у МТС Банка первое место по импортному факторингу и третье – по факторингу в операциях ВЭД среди российских факторинговых компаний и банков. Такого результата удалось добиться за счет предоставления индивидуальных продуктовых решений, возможности финансирования в иностранной валюте и интеграции продукта в сегментные решения «под ключ».

**Доходы от торговых валютных операций банка, связанных с ВЭД, выросли до 3,7 млрд руб. в 2023.** Отчасти этому способствовал неподсанкционный статус банка до 24 февраля 2023 года и наличие филиала в ОАЭ (также до введения санкционных ограничений США в отношении банка).

**МТС Банк развивает бизнес-направление экспресс-гарантий.** По итогам 2023 года банк занял третье место по количеству выданных экспресс-гарантий на сумму до 10 млн руб., а его операционный доход в этом сегменте с 2021 года вырос в четыре раза до 0,5 млрд руб. к концу 2023.

Совокупный операционный доход сегмента юрлиц последние четыре года рос в среднем на 22% в год, при этом доля комиссионных доходов в нем увеличилась с 38% в 2020 году до 60% в 2023.

**В сегменте малого и среднего бизнеса МТС Банк стремится развивать текущие транзакционные решения (ВЭД), экспресс-кредиты, решения для бизнеса на маркетплейсах и сегмент HoReCa.** Последнее – это сегментное решение, полностью закрывающее потребности кафе и ресторанов при организации бизнеса «под ключ» – от расчетно-кассового обслуживания до дизайна интерьера и поиска сотрудников.

**В сегменте крупнейших клиентов банк развивает услуги ВЭД,** в том числе становясь технологическим партнером для других банковских групп в области международных переводов. Также банк стремится наращивать портфель факторинга и связывать его с POS- и BNPL-кредитованием для укрепления партнерства с корпоративными клиентами.

Дополнительные точки роста в корпоративном транзакционном бизнесе – это интеграция с экосистемой МТС и развитие МТС Тендер. Платформа МТС Тендер – это комплексный цифровой сервис для участников госзакупок, удовлетворяющий потребности клиента в таких услугах, как факторинг, гарантии, юридическая помощь и сопровождение, оформление ЭЦП и расчетно-кассовое обслуживание.

## Транзакционные продукты МТС Банка

### ДЕБЕТОВЫЕ КАРТЫ И DAILY BANKING

**МТС Банк выпускает дебетовые карты для продвижения среди клиентов услуг ежедневного банкинга (daily banking).** Пополнение счетов, автоплатежи, премиум подписка экосистемы МТС и прочие наиболее частотные клиентские пути повышают потенциал роста транзакций в рамках банка. МТС Банк привлекает клиентов выгодными условиями по своим картам: предоставление мгновенных скидок в момент покупки, низкий порог неснижаемого остатка и ежемесячных трат для бесплатного обслуживания и высокий процент на остатки по МТС счету (сервис накопительных счетов банка). За последние годы МТС Банк смог увеличить свою долю на рынке действующих дебетовых карт в 3,5 раза до 1,4% по итогам 2023 года, что позволило ему войти в топ-10 российских банков в этом сегменте.

**Примерно половина клиентов направления daily banking – это абоненты МТС.** МТС Банк выпускает дебетовую карту со скидкой на мобильную связь, которую можно оформить «в два клика» в его приложении или приложении МТС. Дальнейший рост транзакционного бизнеса банка в сегменте дебетовых карт может стимулировать приток средств клиентов на текущие счета, что поможет снизить стоимость фондирования.

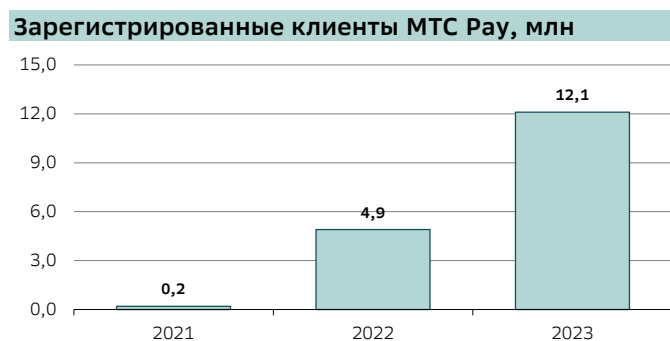
### МТС PAY И МТС PREMIUM

**У МТС Банка есть омниканальный платежный сервис МТС Pay,** в котором зарегистрировано более 7 тыс. мерчантов, а месячная активная аудитория превысила 3 млн пользователей по итогам 2023 года. МТС Pay позволяет добавлять карты разных банков и платежных систем пользователя и оплачивать покупки в один клик, в интернете и офлайн, без необходимости внесения данных карты. Оплата через МТС Pay также позволяет клиенту получать

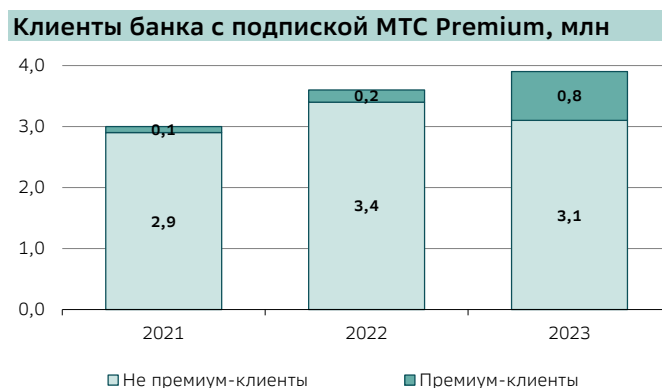
повышенный кешбэк в экосистеме МТС, использовать различные сценарии оплаты (сразу, частями без переплат или в рассрочку) и платежные стикеры МТС.

### **МТС Premium – универсальная подписка на ключевые сервисы экосистемы МТС.**

Она включает в себя доступ к онлайн-кинотеатру KION, а также сервисам МТС Музыка и Строки, позволяет получать повышенный кешбэк по карте при покупке отдельных категорий товаров, обеспечивает защиту от спам-звонков и пр. К концу 2023 года 21% активных розничных клиентов банка были пользователями подписки MTS Premium. МТС Банк отмечает, что показатель удержания (retention rate) клиентов с подпиской больше, чем у пользователей без нее (59% против 68% по итогам 2023 года), что показывает ее ценность как инструмента взаимодействия и удержания с клиента.



Источник: компания, SberCIB



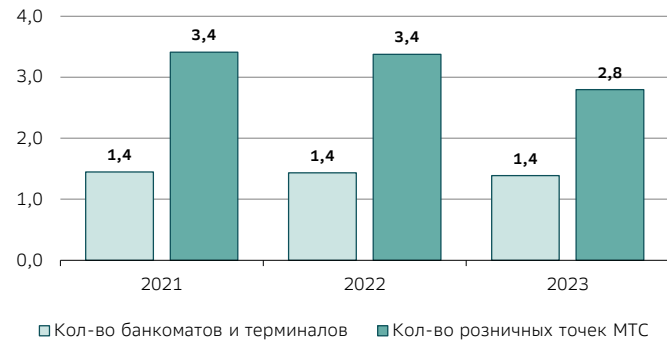
Источник: компания, SberCIB

## **Каналы работы с клиентами**

### **Сеть офисов и отделений МТС Банка**

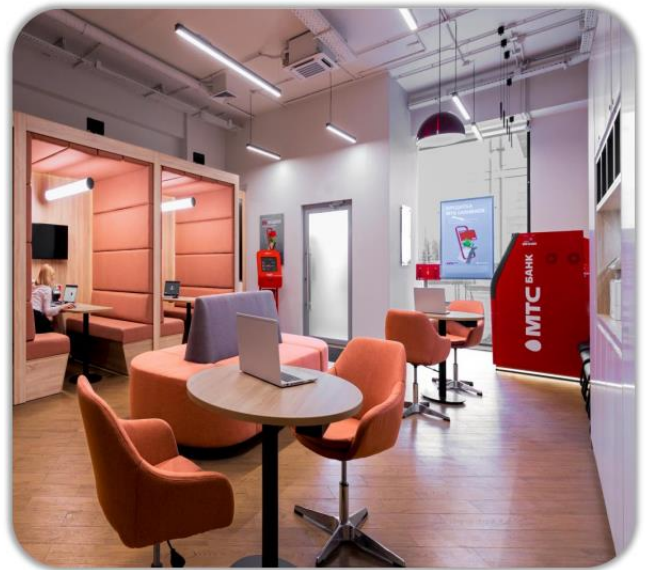
**Офлайн-каналы коммуникации с клиентами МТС Банка – это 1,4 тыс. банкоматов и терминалов, 2,9 тыс. точек розничных продаж МТС и 112 собственных отделений банка в 66 городах.** Вместе они формируют сеть из 2 909 точек взаимодействия с клиентами, 17% из которых расположены в Москве, а 83% – в других регионах. Банк отмечает высокий уровень удовлетворенности клиентов сетью отделений: индекс потребительской лояльности (NPS) равен 72%. Наличие такой сети позволяет повышать узнаваемость бренда, а ее низкозатратная модель обеспечивает прибыльность.

**Количество банкоматов и терминалов МТС Банка, а также число розничных точек МТС, тыс. шт.**



Источник: компания, SberCIB

**Фотография отделения МТС Банка**



Источник: компания, SberCIB

**ЦИФРОВЫЕ КАНАЛЫ**

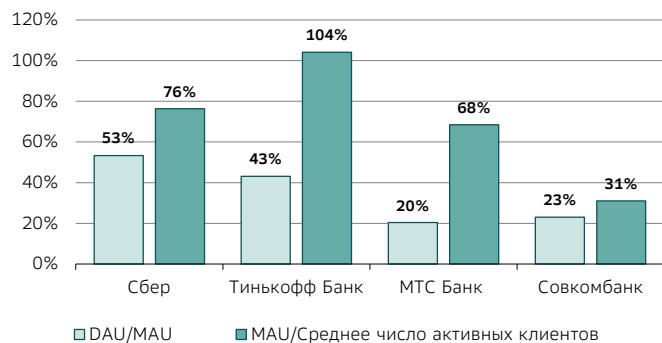
**Обслуживание клиентов МТС Банка в основном осуществляется через цифровые каналы.** Мобильное приложение МТС-Банка к концу 2023 года было установлено у 83,4% клиентов (против 68% в целом по российскому рынку банковских услуг). МТС Банк в цифровых каналах продает 85% необеспеченных кредитных продуктов (против 57% по рынку в целом) и 64% кредитных карт (против 47% по рынку в целом), а доли продаж этих продуктов в цифровых каналах выросли соответственно на 23 п. п. и 17 п. п. по сравнению с 2021 годом.

Приложение МТС Банка связано с приложением МТС «Мой МТС» и платежной системой «МТС Pay», а также обеспечивает доступ к витринам экосистемы. В 2023 году приложение МТС Банка стало лучшим в RuStore среди банковских приложений, по мнению клиентов, а сайт МТС Банка стал победителем конкурса «Рейтинг Рунета-2023», что свидетельствует о высоком качестве цифровых каналов коммуникации банка.

**При сравнении работы в цифровых каналах МТС Банка и других банков мы отмечаем относительно высокое соотношение числа активных пользователей цифровых сервисов банка** за месяц и общего количества активных клиентов (68% в 2023 году), при сравнительно низком уровне соотношения DAU и MAU. На наш взгляд, подобная разница обусловлена пока еще низким уровнем развития прочих небанковских продуктов (инвестиций, страхования и т. п.), сервисами экосистемы, которые имеют отдельные точки входа для клиента и структурой текущей клиентской базы МТС Банка, в которой 2,4 млн человек – это заемщики и лишь 160 тыс. – это депозитные клиенты, при этом из 3,8 млн клиентов лишь 1,6 млн человек активно пользуются дебетовыми картами, а 2,8 млн пользуются сервисами daily banking. Кредитные клиенты в основном пользуются платежными сервисами и заходят в мобильный банк лишь для погашения своих текущих кредитных платежей. Похожая структура наблюдается у Совкомбанка по аналогичным причинам. При этом более высокое соотношение MAU/активные клиенты у МТС Банка, на наш взгляд, говорит о том, что его клиенты все же чаще пользуются цифровыми банковскими каналами по сравнению с более консервативными клиентами Совкомбанка.

Удовлетворенность клиентов МТС Банка цифровыми сервисами сопоставима с другими крупными игроками, однако общий показатель NPS МТС Банка пока ниже, чем у лидеров рынка. В то же время стоит отметить, что, как и у большинства российских банков, NPS МТС Банка все же выше, чем у международных аналогов. Также МТС Банк входит в топ-6 банков по рейтингу клиентского опыта от Сравни.ру

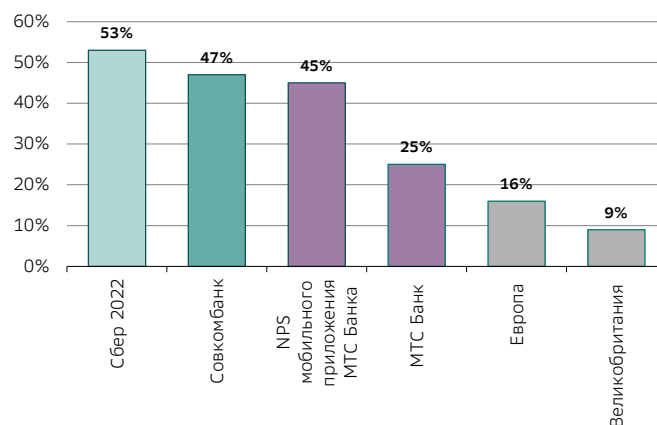
### Сравнение ключевых метрик МТС Банка с другими игроками, %



Примечание: DAU, MAU и активные клиенты – в собственной терминологии компаний

Источник: компания, SberCIB

### Уровень удовлетворенности клиентов сервисами МТС Банка (NPS), %



Примечание: Великобритания – среднее по Barclays, HSBC, Nationwide Bulging Society, RBS и Bank of Ireland. Европа – среднее по Credit Mutual, Societe Generale, ING, Nordea и Deutsche Bank.

Источник: компания, SberCIB

## Розничные клиенты банка

**На конец 2023 года число розничных клиентов МТС Банка достигло 3,8 млн. Среди них 2,4 млн – это заемщики и лишь 160 тыс. – клиенты, пользующиеся сберегательными продуктами.** Количество банковских продуктов на одного клиента у МТС Банка также достаточно низкое – всего 1,7 по итогам 2023 года. Этот фактор можно было бы объяснить высоким темпом роста клиентской базы. Однако за 2019–2023 годы среднегодовой рост количества активных клиентов составил лишь 12%. Для сравнения, за тот же период Тинькофф Банк увеличил клиентскую базу в 3,9 раза (с 7,2 млн до 28 млн), а количество продуктов на одного клиента выросло на 0,4 (с 1,3 примерно до 1,8).

**На наш взгляд, разница объясняется моделью привлечения клиентов.** МТС Банк привлекает клиентов с помощью кредитных продуктов (в основном POS-кредитов) и лишь затем стремится продать ему другие продукты. Такая модель предполагает достаточно низкую стоимость привлечения клиента, поскольку клиент попадет в банк со стороны продавца, предложившего ему взять кредит в МТС Банке. В случае Тинькофф Банка основной поток клиентов привлекается на карты Тинькофф Black, и лишь затем им продают другие продукты банка, в том числе кредитные, однако стоимость привлечения клиентов в таком случае часто оказывается выше, чем в модели МТС банка.

**МТС Банк – довольно небольшой банк в сравнении с другими крупными российскими банками.** Число активных клиентов физлиц МТС Банка на конец 2023 года составило 3,8 млн человек. Последние пять лет розничная клиентская база росла в среднем лишь на 12% в год. Однако стоит отметить, что усиление интеграции сервисов банка в экосистему МТС и развитие транзакционных услуг для физлиц. может ускорить рост, и база активных розничных клиентов к 2028 году может увеличиться в два раза – примерно до 8 млн человек.

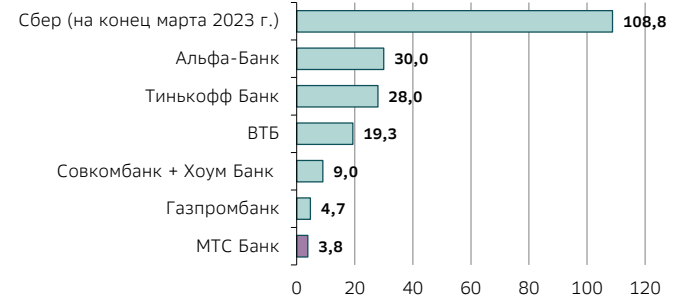
**Число активных розничных клиентов МТС Банка и число продуктов на одного клиента**



Примечание: Активный клиент МТС Банка имеет счет или счета в банке, в т. ч. ЭДС или брокерский счет МТС Инвестиции, и хотя бы один раз в три месяца инициировал движение средств.

Источник: компания, SberCIB

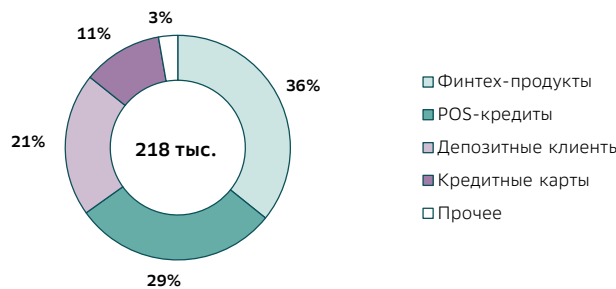
**Крупнейшие банки РФ по числу активных розничных клиентов на конец 2023 г, млн**



Источник: компания, SberCIB

В 4К23 МТС Банк привлек 218 тыс. новых активных клиентов (ставших активными первый раз или возобновивших активность спустя 12 месяцев после паузы). Основной поток клиентов обеспечили финтех-продукты (36%) и лишь 29% – POS-кредиты, что свидетельствует о постепенном увеличении доли транзакционных сервисов.

**Структура притока активных клиентов в 4К23, тыс. чел.**



Источник: компания, SberCIB

**ПОРТРЕТ КРЕДИТНОГО КЛИЕНТА МТС БАНКА**

**В кредитовании МТС Банк ориентируется на широкую базу клиентов с уровнем дохода выше среднего.** При этом 18% клиентов банка живут в Москве и Московской области, а 82% – в других регионах. Половину клиентов кредитных продуктов банка составляют люди в возрасте 36–54 года, а 32% приходится на возрастную группу 25–35 лет.

МТС Банк стремится привлекать клиентов, которые используют рассрочку как инструмент покупки или кредитную карту в качестве ежедневного платежного средства. Целевые клиенты банка – это люди, которые активно используют заемные средства и часто совершают покупки онлайн.

**МТС Банк пока не отмечает избыточной закредитованности своих клиентов.** Так, среднее количество кредитных продуктов на розничного кредитного клиента на конец 2023 года составляло 1,4 (включая кредитные карты). Лишь 2% заемщиков обладают показателем долговой нагрузки (ПДН) более 80% (при лимите ЦБ 5%), а 16% необеспеченных кредитов наличными и 5% кредитных карт приходятся на заемщиков с ПДН 50–80%.

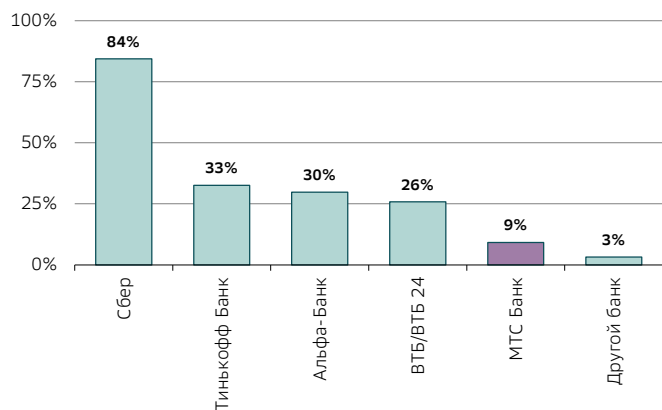
## Клиенты МТС Банка на основе исследования «Потребительский индекс Иванова»

Мы проанализировали клиентскую базу МТС Банка на основе данных опроса, проведенного среди физических лиц в 1К24 для подготовки «Потребительского индекса Иванова». Согласно исследованию, клиентами МТС Банка являются 4% респондентов. Доля активных клиентов (тех, кто совершает не менее одной транзакции в месяц и/или хранит на счете не менее 1 тыс. руб.) составляет 29% от общей клиентской базы. Это меньше, чем у крупнейших банков – что свидетельствует о потенциале роста доли активных клиентов МТС Банка.

Среди клиентов МТС 84% пользуются услугами Сбера, 33% – Тинькофф Банка, а 30% – Альфа-Банка. Именно с этими банками, на наш взгляд, МТС Банку предстоит конкурировать за привлечение клиентов из экосистемы МТС. При этом доля клиентов МТС Банка среди абонентов МТС, согласно нашим данным, составляет 9%, что на 5 п. п. выше, чем в целом по всем опрошенным. Это указывает на эффективность партнерства МТС Банка и экосистемы МТС.

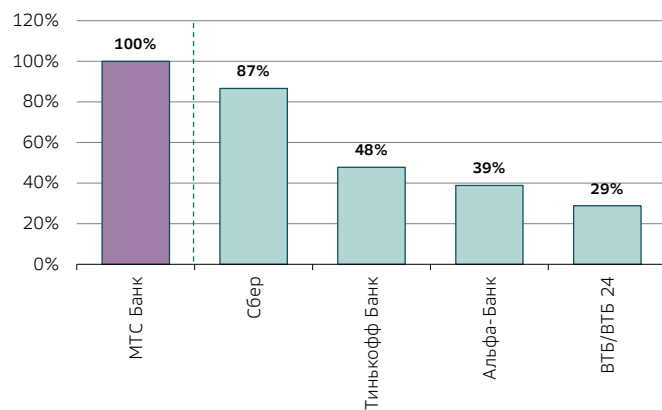
По нашим данным, 87% розничных клиентов МТС Банка также имеют счет в Сбере. Это неудивительно с учетом того, что услугами Сбера пользуются более 82% опрошенных. С остальными крупными игроками пересечение составляет 30–48%.

Услугами каких еще банков пользуются клиенты МТС, %



Источник: Terra Pulse Group, SberCIB

Пересечение клиентской базы МТС Банка и других банков, %

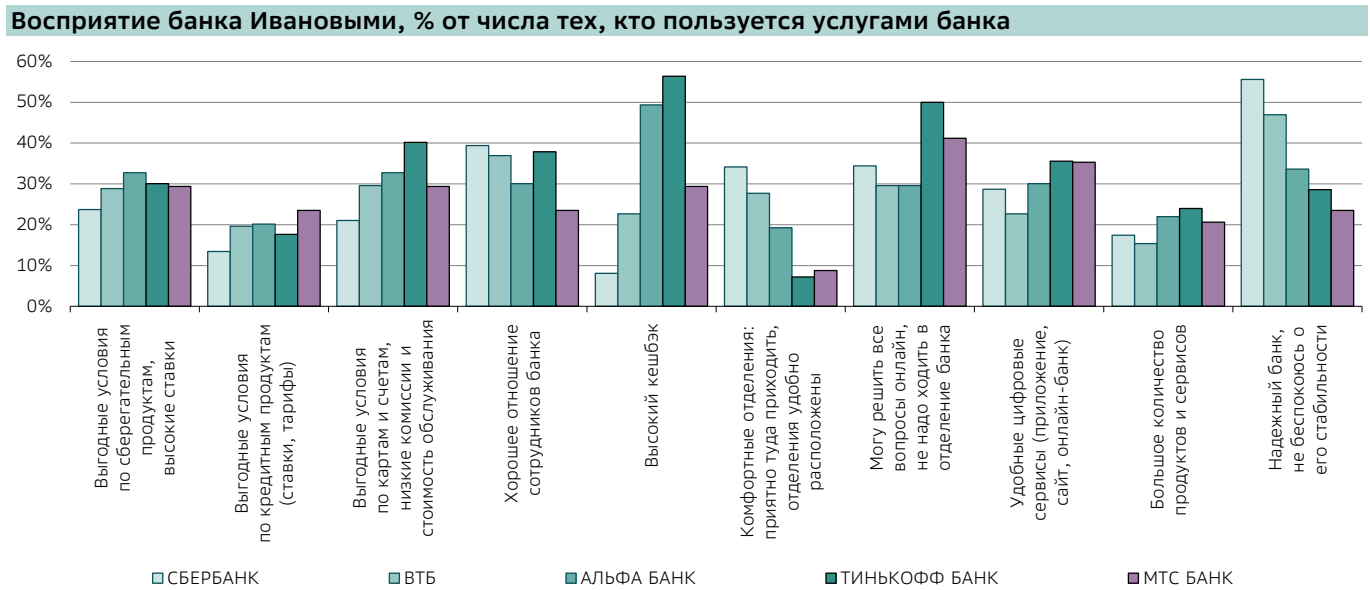


Источник: Terra Pulse Group, SberCIB

**Доля более молодых клиентов у МТС Банка в целом сопоставима с выборкой из опроса.** При этом МТС Банк более популярен среди Ивановых в возрасте от 35 до 44 лет. На наш взгляд, это связано с тем, что большинство клиентов банка являются заемщиками, а люди в возрасте 35–44 года – это самая платежеспособная категория кредитных клиентов. Розничный бизнес банка ориентирован на клиентов со средним уровнем дохода и выше среднего. По данным опроса «Потребительский индекс Иванова» мы видим, что в группе респондентов с доходом выше 60 тыс. руб. популярность МТС Банка устойчиво выше, чем других банков в целом.

**Наши опросы показывают, что МТС Банк воспринимается клиентами как банк с более выгодными, чем у других крупных банков, условиями по кредитным продуктам.** Опрошенные отмечают, что качество и удобство его цифровых сервисов почти такое же, как у Тинькофф Банка, а условия по сберегательным продуктам столь же привлекательны. Однако банк, по мнению респондентов, пока отстает от других крупных банков по уровню надежности (на наш взгляд, это связано со сравнительно малым раз-

мером банка и отсутствием статуса системно значимого), комфорту отделений (возможно, из-за высокой доли онлайн-операций, то же самое характерно, впрочем, и для Тинькофф Банка) и клиентоориентированности сотрудников.



Источник: Terra Pulse Group, SberCIB

## Развитие интеграции с экосистемой МТС будет способствовать росту клиентской базы

**Финтех-сервисы МТС Банка являются частью материнской экосистемы МТС.** До сих пор МТС Банк весьма ограниченно продавал свои продукты клиентам МТС, выстраивая свои сервисы и делая их наиболее удобными для клиентов. Сейчас масштаб и качество продуктов могут позволить ему более активно интегрироваться в экосистему МТС.

**МТС Банк планирует создавать выгодные предложения для клиентов, используя продукты экосистемы.** Например, банк уже предлагает оформить карту со скидкой на связь «в два клика», предоставляет BNPL-кредиты, запустил сервис МТС Pay, а также разработал выгодные условия для клиентов программы лояльности МТС Premium.

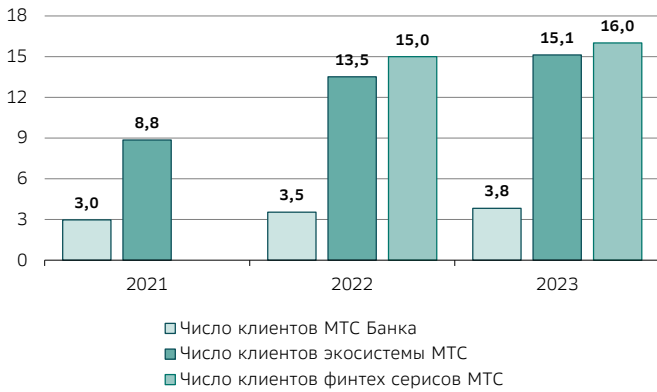
**К концу 2023 года количество клиентов экосистемы МТС достигло 15,1 млн, а пользователей финтех-сервисов экосистемы МТС – 16 млн.** При этом общее число абонентов МТС на конец прошлого года достигло 81 млн человек, а MAU приложения «Мой МТС» – 27,9 млн человек. Экосистема МТС – одна из крупнейших в России.

Увеличение перекрестных продаж за счет использования аналитического инструментария экосистемы может способствовать дальнейшему росту клиентской базы МТС Банка. Это также позволит снизить затраты на привлечение клиентов, повысить качество клиентского обслуживания и узнаваемость брендов МТС и МТС Банка.

**Эффективное использование накопленных в том числе через экосистему данных о клиенте снизит кредитный риск и сделает предложения более персонализированными.** МТС Банк получает эти данные в виде кастомизированных скоринговых оценок и уплачивает за них рыночное вознаграждение. К таким данным относятся данные о доходе, оценки вероятности дефолта, оценки сроков действия абонентских договоров и т. п. Кроме того, необходимо отметить, что стоимость привлечения экосистемных клиентов ниже, а доля одобренных кредитных заявок среди них выше. Также среднее количество продуктов на одного экосистемного клиента банка на 0,4 выше, чем на обычного клиента.



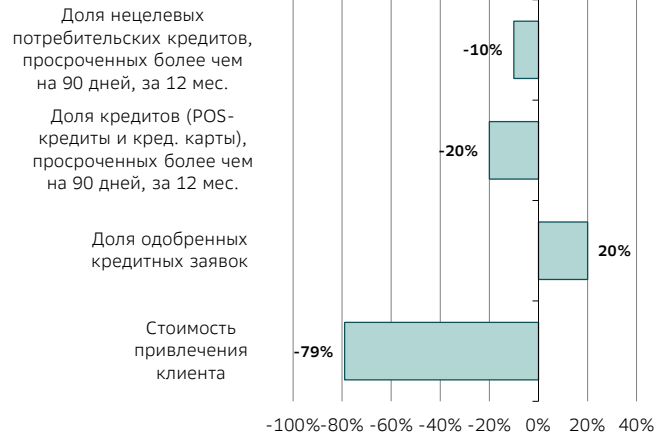
**Число клиентов экосистемы МТС и МТС Банка, млн**



Примечание. При подсчете количества клиентов, использующих финтех-сервисы МТС, учитываются те, кто имеет три MAU-операции по МТС Банку или финтех-сервисам любыми платежными инструментами: оплата товаров и услуг за счет средств на счете телефона (мобильная коммерция), платежи и переводы на витринах экосистемы, использование услуги обещанный платеж, транзакции через МТС Pay.

Источник: компания, SberCIB

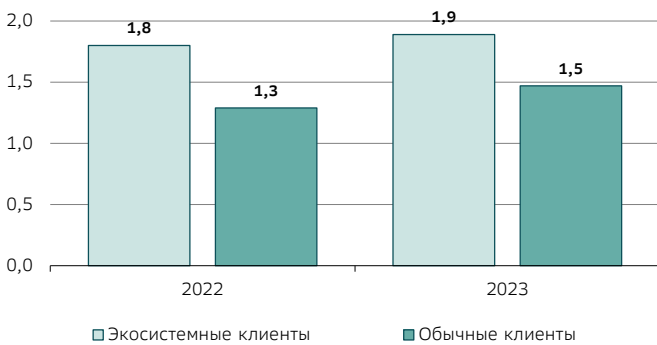
**Отличия в ключевых метриках между экосистемным и обычным клиентом МТС Банка, %**



Источник: компания, SberCIB

Интеграция с экосистемой МТС позволяет МТС Банку не только привлекать новых клиентов, но и повышать операционную эффективность за счет оптимизации работы с данными, улучшения алгоритмов кластеризации и маршрутизации клиентских обращений, а также автоматизации контакт-центра.

**Количество продуктов на экосистемного и обычного клиента, шт.**



Источник: компания, SberCIB

**Синергетический эффект экосистемы и финтех-сервисов МТС Банка**



Источник: компания, SberCIB

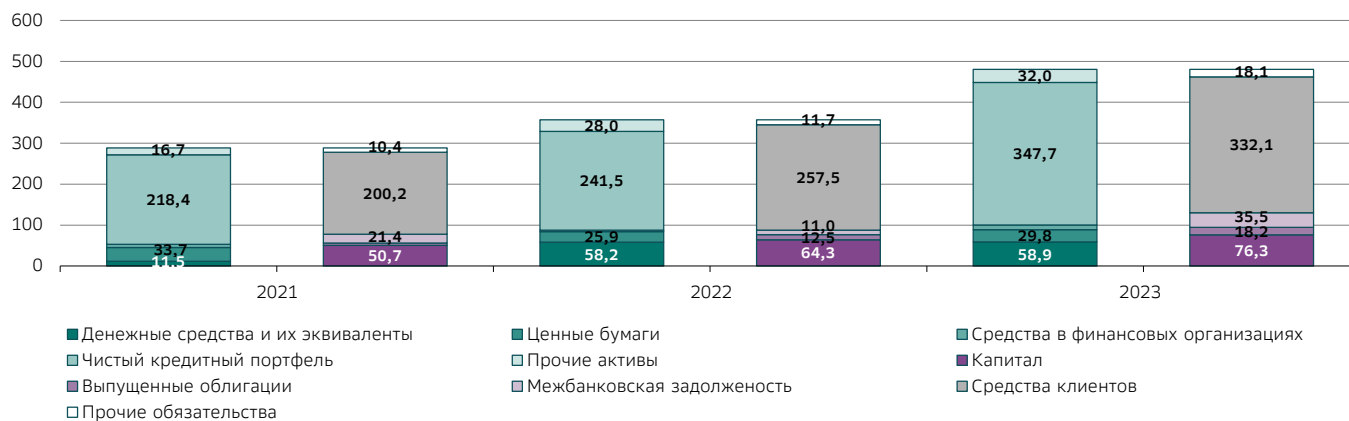
Экосистема МТС объединяет более восьми основных экосистемных вертикалей, состоящих, в свою очередь, из десятков B2C и B2B сервисов, и занимает сильные позиции в сегментах медиа, развлечений и мобильных коммуникаций (основа экосистемы). Экосистема развивается за счет как собственных сервисов, так и партнерских предложений, входящих в подписку МТС Premium (например, скидки в магазинах «Азбука вкуса» и «Ашан»), и сотрудничества с сетью клиник «Медси» в сервисах блока, связанного со здоровьем.

## Финансовые показатели

### Бухгалтерский баланс

Структура баланса МТС Банка сконцентрирована на его кредитной деятельности. На конец 2023 года чистый кредитный портфель составлял 72% активов компании, а на клиентские средства приходилось 82% обязательств.

#### Структура баланса МТС Банка, млрд руб.



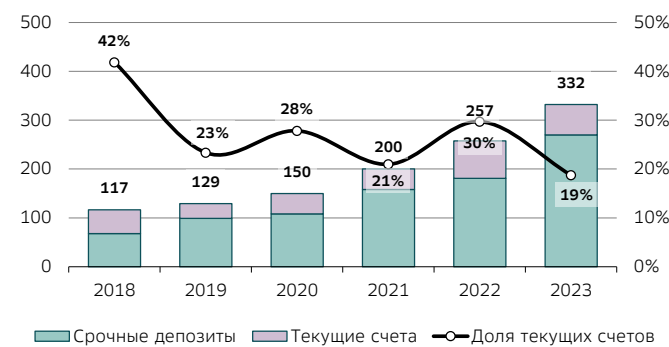
Источник: компания, SberCIB

### ПОРТФЕЛЬ КЛИЕНТСКИХ СРЕДСТВ

#### Портфель клиентских средств МТС Банка на конец 2023 года достиг 332 млрд руб.

При этом 81% в нем приходилось на срочные депозиты, а 19% – на текущие счета клиентов. 60% средств клиентов приходилось на физлиц, и 40% – на юрлиц. Мы ожидаем, что доля текущих счетов клиентов МТС Банка будет активно расти в ближайшие годы - развитие транзакционных услуг для физических лиц, увеличение числа клиентов, использующих дебетовые карты банка, а также развитие сегмента обслуживания малого и среднего бизнеса в банке.

#### Структура депозитного портфеля по типу средств, млрд руб.



Источник: компания, SberCIB

### ПРОЧЕЕ ФОНДИРОВАНИЕ

Прочее фондирование МТС Банка представлено межбанковской задолженностью и выпущенными МТС Банком облигациями. На наш взгляд, рост числа клиентов банка и рост депозитной базы позволят снизить необходимость привлечения прочего фондирования,

а доля последнего от объема обязательств банка сократится в среднесрочной перспективе. При этом доля облигаций, выпущенных МТС Банком, от прочего фондирования вырастет, а доля межбанковской задолженности сократится. Эти факторы также могут способствовать снижению стоимости фондирования в будущем.

### КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

Мы предполагаем, что кредитный портфель МТС Банка продолжит расти в среднем темпами выше рынка в среднесрочной перспективе - за счет увеличения сегмента кредитных карт, необеспеченных потребительских кредитов и кредитов клиентам малого и среднего бизнеса.

### РОЗНИЧНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ

Мы ожидаем, что банк сможет продолжить наращивать кредитный портфель в сегменте физических лиц со среднегодовым темпом выше, чем 11% по рынку в целом в 2024–2028 годах, и он может удвоиться с уровня 2023 года.

Ипотечные кредиты в портфеле МТС Банка не являются приоритетным направлением роста бизнеса. Ипотечные кредиты в основном выдаются сотрудникам группы и связанных компаний, а также зарплатным клиентам.

#### Розничный кредитный портфель (до вычета резервов), млрд руб.



Источник: компания, SberCIB

### КОРПОРАТИВНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ

**В корпоративном кредитном портфеле мы ожидаем опережающего роста в сегменте МСБ, доля которого в прошлых периодах была невелика.** МТС Банк ожидает пятикратного роста кредитов МСБ в 2024 году. При этом портфель кредитов крупным компаниям в 2024 году может сократиться на 25% на фоне погашения задолженности одним из крупных заемщиков. Мы ожидаем, что портфель кредитов корпоративным клиентам будет расти за счет кредитов МСБ на фоне более активной работы банка в этом сегменте.

### КАПИТАЛ

**МТС Банк обладает диверсифицированной структурой капитала,** в которую входит 5 млрд руб. бессрочных облигаций и 7,4 млрд руб. субординированного займа в виде ОФЗ от АСВ, предоставленного в декабре 2015 года в рамках мер поддержки банковского сектора после кризиса 2014–2015 годов. Его погашение распределено на 2025–2034 годы. Помимо этого, в апреле 2024 года МТС Банк планирует привлечь в состав капитала еще 6 млрд руб. субординированных облигаций, что позволит поддержать достаточность капитала банка и планы его роста.

Мы ожидаем, что МТС Банк сможет поддерживать достаточность капитала выше регуляторных уровней, однако рост минимальных требований к достаточности капитала из-за постепенного возврата макропруденциальных надбавок ЦБ потребует повышение достаточности капитала банка по Н1.0.

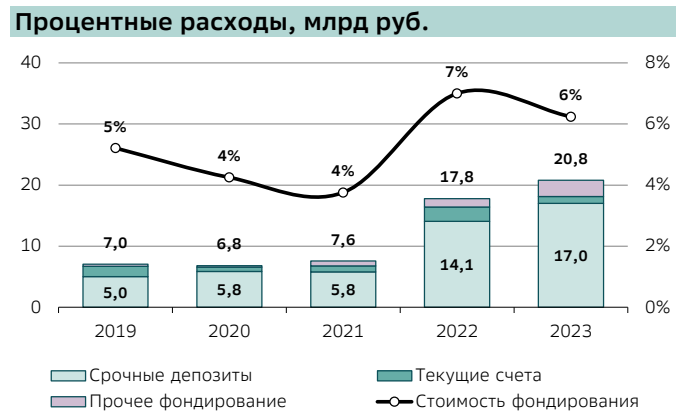
Ориентация бизнеса МТС Банка на необеспеченное розничное кредитование приводит к высокой плотности активов банка, взвешенных по уровню риска. Ужесточение макропруденциальных лимитов (МПЛ) ЦБ в 2023 году и рост доли необеспеченных потребительских кредитов может привести к повышению плотности активов в краткосрочной перспективе, однако затем мы ожидаем постепенной нормализации показателя.

## Отчет о прибылях и убытках

### ПРОЦЕНТНЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

**Процентные доходы банка в основном формируются благодаря портфелю кредитов физлицам.** Ставки по кредитам физлиц не так сильно зависят от ставки ЦБ, как по кредитам юрлиц, а больше зависят от риска, который принимает на себя банк, а также от конкурентной среды на рынке. На наш взгляд, рост доли необеспеченных потребительских кредитов в структуре кредитного портфеля банка, а также увеличение доли кредитных карт и целевых потребительских кредитов позволят банку поддерживать высокую доходность размещения его активов в среднесрочной перспективе.

**Процентные расходы банка в основном приходятся на срочные депозиты физических и юридических лиц.** Стоимость фондирования банка по итогам 2023 года составила 6% (минус 1 п. п. г/г), но мы ожидаем, что она вырастет до 11% в 2024 году из-за повышения ключевой ставки ЦБ. Мы предполагаем снижение среднегодовой ключевой ставки ЦБ с 14% в 2023 году до 6,5% к 2028. Благодаря этому и росту доли текущих счетов в структуре клиентских средств банка стоимость фондирования может снизиться.

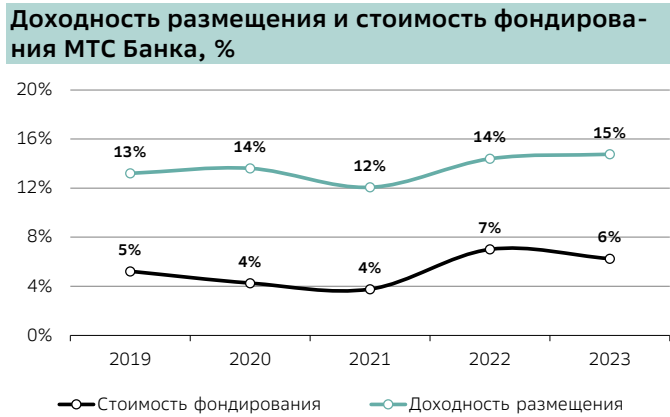


Источник: компания, SberCIB

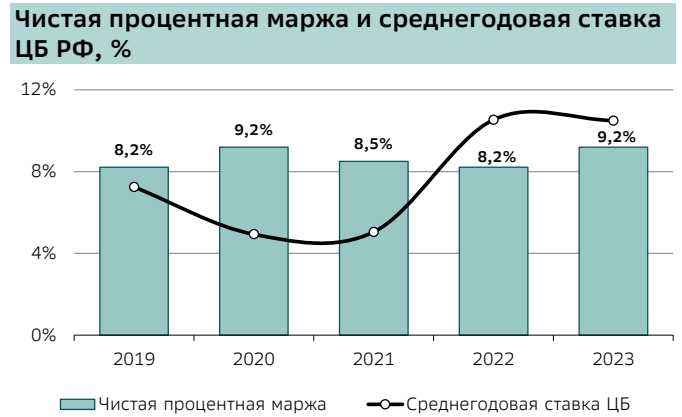
Источник: компания, SberCIB

**Чистая процентная маржа МТС Банка чувствительна к изменению ставки ЦБ,** поскольку выдаваемые им потребительские кредиты имеют фиксированную ставку, а их дюрация превышает дюранию депозитного портфеля. Так, средняя дюрация портфеля кредитных карт составляет 3 года, кредитов наличными – 4 года, а POS кредитов – 1-1,5 года, при этом большая часть срочных депозитов привлечена на срок до 1 года.

Мы ожидаем, что чистая процентная маржа банка увеличится благодаря опережающему снижению стоимости фондирования при росте доли текущих счетов в структуре обязательств банка в среднесрочной перспективе.



Источник: компания, SberCIB

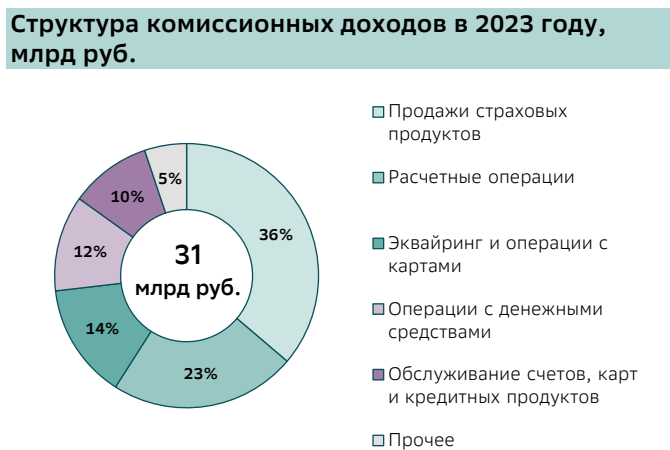


Источник: компания, SberCIB

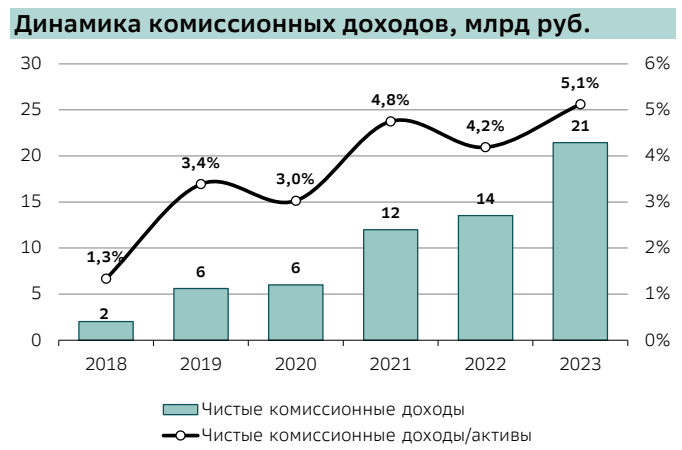
### Комиссионные доходы

Комиссионные доходы банка на 36% состоят из доходов от продажи страховых продуктов. На наш взгляд, их динамика напрямую связана с динамикой кредитного портфеля банка, и мы ожидаем их дальнейшего роста вместе с кредитным портфелем двузначными темпами ежегодно в 2024-2028 годах. Опережающего роста мы ожидаем от расчетных операций, эквайринга и операций с картами, а также от сегмента обслуживания счетов, карт и кредитных продуктов. Эти сегменты будут расти по мере увеличения транзакционного бизнеса банка и развития повседневных банковских услуг.

Мы ожидаем, что чистый комиссионный доход банк будет расти двузначными темпами в год. Мы видим возможный потенциал роста комиссионных транзакционных доходов за счет более активного развития транзакционных финтех-продуктов как для физлиц, так и для юрлиц.



Источник: компания, SberCIB



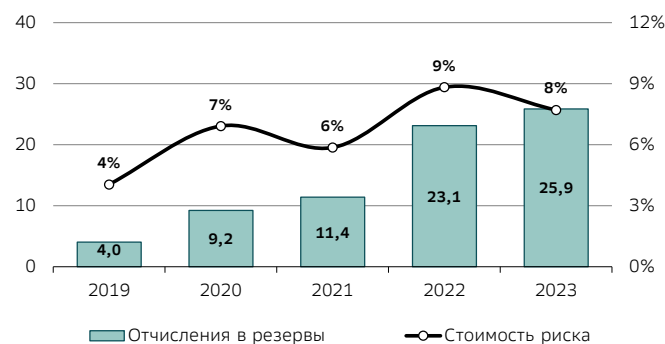
Источник: компания, SberCIB

### РАСХОДЫ НА ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВОВ

Основная часть расходов на резервы по активам, на которые начисляются проценты, в 2023 году была связана с формированием резервов по кредитам (99,7% в 2023 году). Стоимость риска МТС Банка в 2023 году уменьшилась на 1 п. п. с уровня 2022 и достигла 8%, мы ожидаем, что стоимость риска будет постепенно снижаться в среднесрочной перспективе. Снижению стоимости риска будет способствовать замедление темпов роста портфеля, развитие скоринговых моделей банка и обогащение их данными о пользователях экосистемы, имеющих потенциально более низкие риски в качестве заемщиков. При этом в структуре

кредитного портфеля к 2028 году доля более рискованных потребительских кредитов наличными и кредитных карт, по нашим ожиданиям, вырастет.

#### Расходы на формирование резервов по кредитному портфелю, млрд руб.



Источник: компания, SberCIB

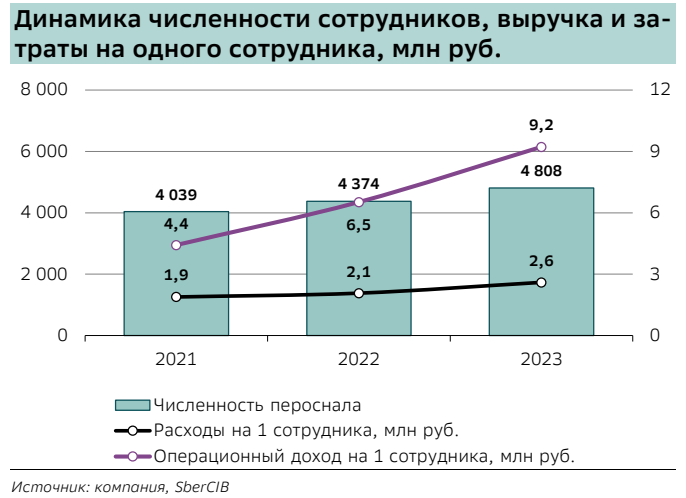
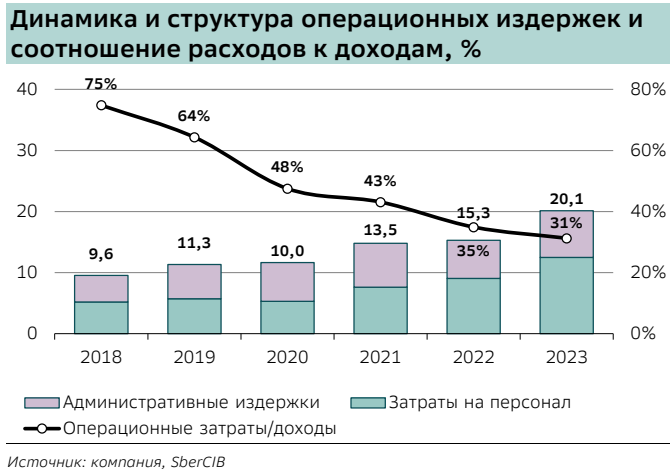
#### ПРОЧИЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

Прочие доходы МТС Банка связаны с доходами от переоценки ценных бумаг, валюты и недвижимости, а также с доходами от операционной аренды. Мы ожидаем, что доля прочих доходов будет постепенно снижаться в среднесрочной перспективе.

Доходы от операционной аренды приблизительно на 95% связаны с сервисом «обещанный платеж» – предоставление ПО для оценки (скоринга) клиентов. Большая часть доходов от переоценки связана с регулярными торговыми операциями МТС Банка с валютой и его внешнеэкономической деятельностью (ВЭД). Мы ожидаем, что даже с учетом санкций, введенных против МТС Банка в феврале 2023 года, эти доходы могут продолжить расти в 2024–2028 годах на фоне дальнейшего развития бизнеса ВЭД.

#### ОПЕРАЦИОННЫЕ ЗАТРАТЫ

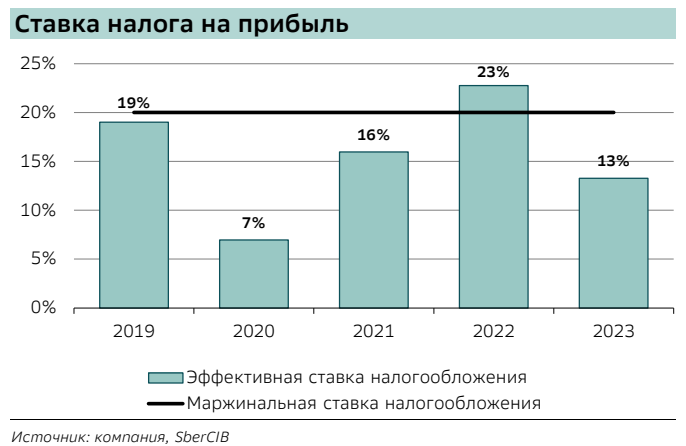
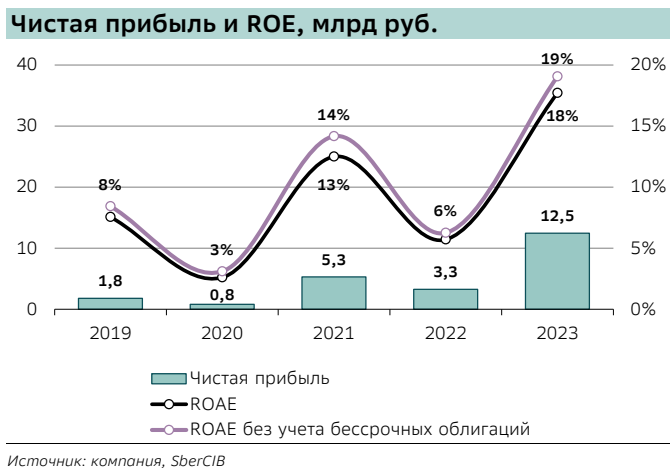
Банку удалось эффективно снизить соотношение операционных расходов к доходам с 75% в 2018 году до 31% к 2023. Этому способствовал как рост операционных доходов на фоне роста кредитного портфеля, так и грамотная политика управления административными расходами и затратами на персонал. Мы ожидаем, что соотношение операционных расходов к доходам вырастет в краткосрочной перспективе на фоне продолжения вложений банка в ИТ и увеличение численности персонала, но затем будет постепенно снижаться благодаря росту доходов МТС Банка.



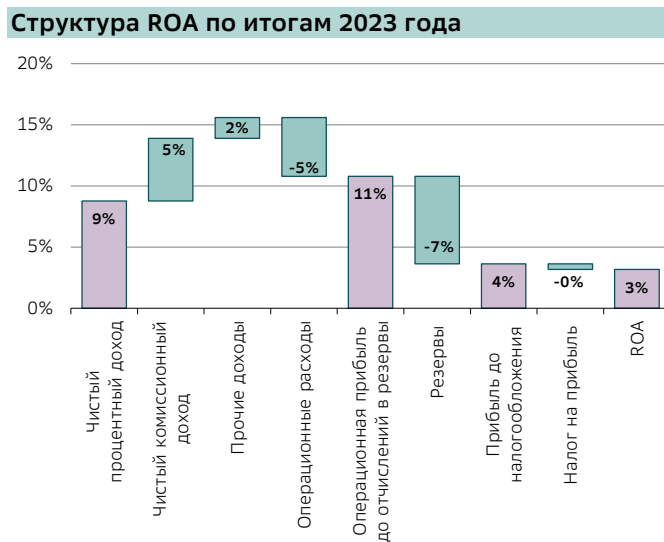
### Чистая прибыль

В последние годы чистая прибыль МТС Банка была волатильной на фоне изменения процентных ставок и объема резервов. В 2023 году чистая прибыль повысилась на 279% г/г, чему способствовал как рост органических доходов банка на 48%, так и увеличение чистого дохода, связанного с переоценкой ценных бумаг, валюты и недвижимости, на 31%. При этом компания использовала изменения в сумме непризнанного отложенного налогового актива для сокращения расхода по налогу на прибыль, а также выплатила 165 млн руб. в виде налога на сверхприбыль.

На наш взгляд, чистая прибыль в среднесрочном периоде будет расти двузначными темпами: в 2024 году этому будет способствовать в том числе реализация части отложенного налогового актива, а после 2025 года рост прибыли будет обеспечен органическими факторами. В частности, это произойдет благодаря росту комиссионных доходов и повышению чистой процентной маржи, а также позитивной динамике кредитного портфеля банка. На наш взгляд, ROE также продолжит расти.



ROA (рентабельность активов) банка достигла 3% в 2023 году. Мы ожидаем, что показатель будет постепенно повышаться, благодаря опережающему росту чистой процентной маржи и чистых комиссионных доходов банка в среднесрочной перспективе.



Источник: компания, SberCIB

### ПОТЕНЦИАЛ ДИВИДЕНДНЫХ ВЫПЛАТ

Дивидендная политика МТС Банка на 2024-2026 годы предполагает целевой уровень дивидендов на уровне 25–50% чистой прибыли по МСФО (скорректированной на выплаты процентов за вычетом налогового эффекта по учтенным в капитале долевым финансовым инструментам, отличным от акций) начиная с 2025 года – при этом банк считает возможными выплаты чаще одного раза в год. При определении размера дивидендов будет приниматься во внимание потребность банка в капитале для развития бизнеса. Мы также отмечаем, что выплаты дивидендов будут зависеть от изменения регулирования (в частности, требований ЦБ к коэффициентам активов, взвешенных по уровню риска), а также от роста активов банка и его ROE (способности генерировать собственный капитал).



# Обзор компании

## История компании

Материнская компания Группы – ПАО «МТС-Банк» – была зарегистрирована в 1993 году в качестве Акционерного коммерческого банка «Московский банк реконструкции и развития». На начальном этапе это был универсальный банк «третьего эшелона», который оказывал финансовые услуги в качестве корпоративного банка. В дальнейшем банк трансформировался из универсального банка «третьего эшелона» в лидера в целевом сегменте розничного кредитования. Для наглядности мы привели схему ключевых этапов развития МТС-Банка за последние 10 лет.



Источник: компания, SberCIB

## Топ-менеджмент и совет директоров

Ключевые топ-менеджеры компании имеют значительный профессиональный опыт в банковской сфере и работают в ПАО «МТС-Банк» более пяти лет.

Совет директоров компании состоит из семи человек: трех независимых директоров, одного исполнительного директора и трех неисполнительных директоров. При Совете директоров сформировано три комитета: Комитет по аудиту, Комитет по стратегии и управлению рисками и Комитет по назначениям и вознаграждениям.

## Корпоративная культура и управление персоналом

ПАО «МТС-Банк» стремится поддерживать высокий уровень вовлеченности и лояльности персонала, а также снижать уровень его текучести. По данным за 2023 год, компания занимает второе место в рейтинге топ-100 работодателей РФ среди банков от HeadHunter. В рамках стратегии устойчивого развития банка до 2025 года он нацелен на повышение уровня удовлетворенности сотрудников и снижение текучести персонала. Численность персонала на конец 2023 года достигла 4,8 тыс. человек против 2,8 тыс. человек в 2019, при этом доля сотрудников, работающих удаленно, выросла до 46% в 2023 году против 27% в 2020. Банку удалось снизить уровень текучести по инициативе работников в ИТ-кластере - с 29% до 23%, а в головном офисе – с 31% до 28%.

## Собственная ИТ-платформа

**Технологические решения в различных сферах бизнеса.** На конец 2023 года в ПАО «МТС-Банк» было разработано 58 решений на базе ИИ и «больших данных»: в сфере управления рисками (15 решений), маркетинге и департаментах работы с лояльностью клиентов (25), а также в целях повышения операционной эффективности (18). Среди решений в сфере маркетинга стоит отметить расчет предодобренных предложений для клиента, сквозная аналитика клиентского пути, а также прогнозирование вероятности отклика клиента на предложение по продуктам и каналам и поиск наиболее релевантного клиентского предложения. В управлении рисками это решения для кредитной оценки и борьбы с мошенничеством, а также выявление поведенческих триггеров клиентов и интегрированное биометрическое распознавание и соответствие нормативным требованиям. Решения в рамках повышения операционной эффективности в основном сфокусированы на автоматизации работы контакт-центра, работе с данными по клиентам, автонаписании кодов, кластеризации и обработке клиентских обращений, а также роботизации процесса подготовки официальных документов для внешних контрагентов.

**ИТ-платформа группы.** В ИТ-платформе ПАО «МТС-Банк» всего 269 систем, которые внедрены во все сферы его бизнеса. При этом 45% функционала банковских систем реализует собственная ИТ-команда банка. На текущий момент уровень импортозамещения по всем ИТ-системам и сервисам составляет 55%, при этом 100% всех систем не зависят от импорта. Масштабируемая микросервисная архитектура и полностью виртуализированная инфраструктура позволяют обеспечить высокий уровень доступности. По данным компании, физическая инфраструктура за последние три года существенно обновилась и на 70% состоит из современных серверов.

## Ограничение ответственности