

# ОБНОВЛЕННАЯ СТРАТЕГИЯ МТС БАНКА



19 ноября 2024 г.



# Бизнес-модель МТС Банка в условиях роста рынка необеспеченного кредитования: кратный рост рыночных позиций

Текущая бизнес-модель: основной фокус на кредитные продукты для ФЛ

1. Основной продукт привлечения

POS-кредитование

Доля POS в привлечении новых клиентов<sup>1</sup>, %

53%

2. Монопродуктовая монетизация

Кросс-продажи кредитных продуктов:

- Кредитная карта
- НЦПК

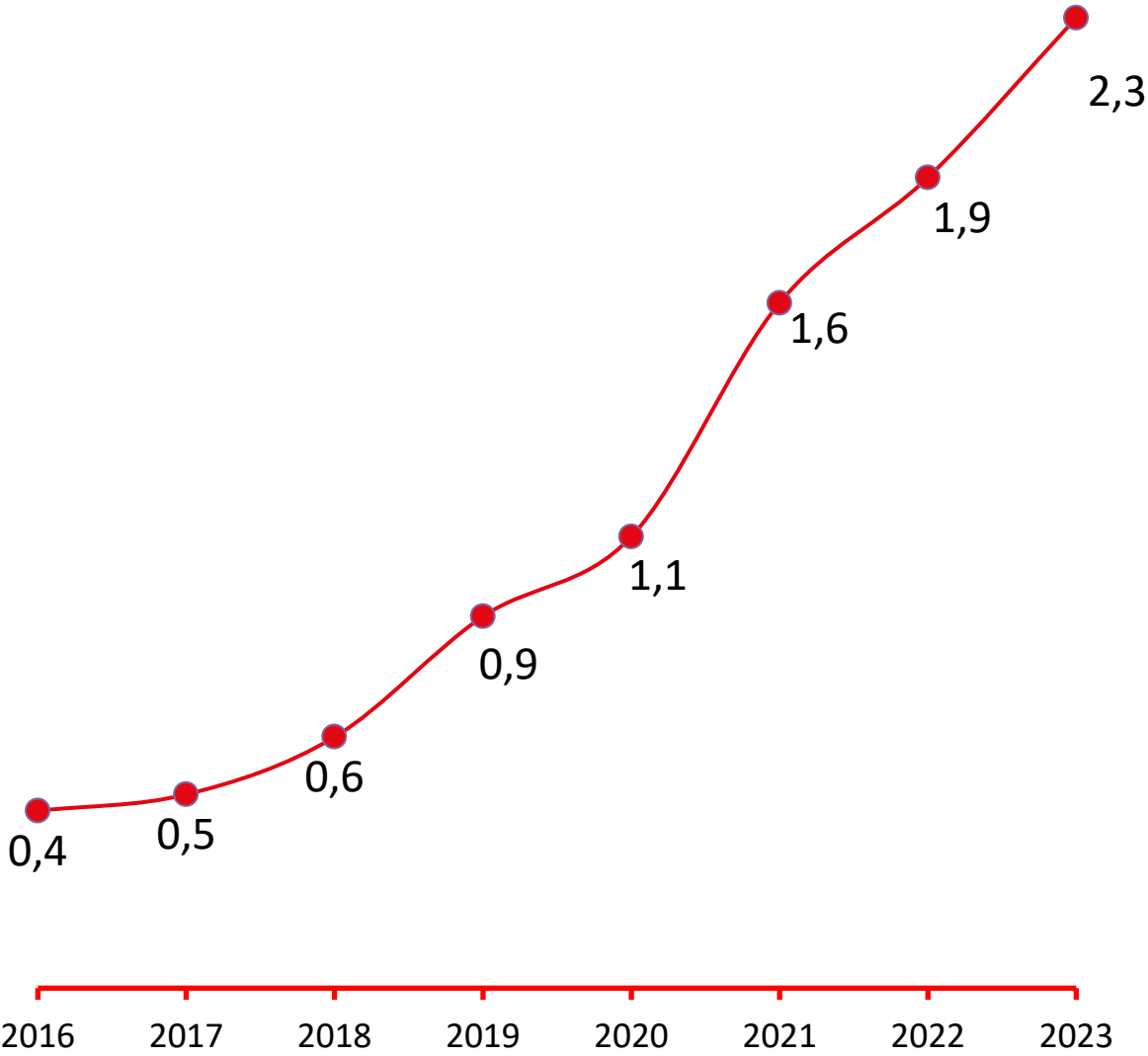


Высокие темпы роста и доходность в условиях кредитного бума



Относительно уязвимая модель в ситуации ужесточения кредитования ФЛ и роста ставок

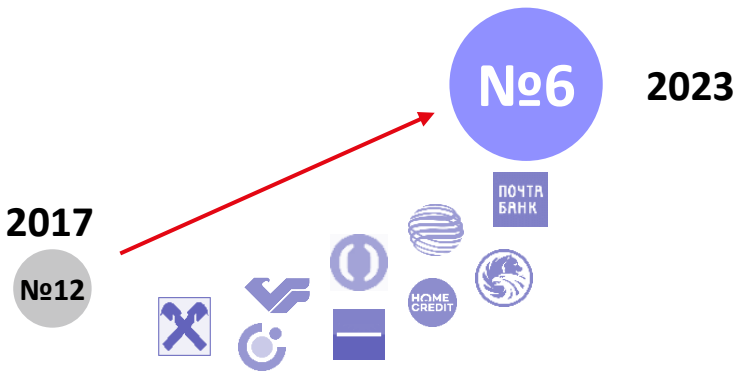
Доля рынка по портфелю необеспеченного кредитования, %



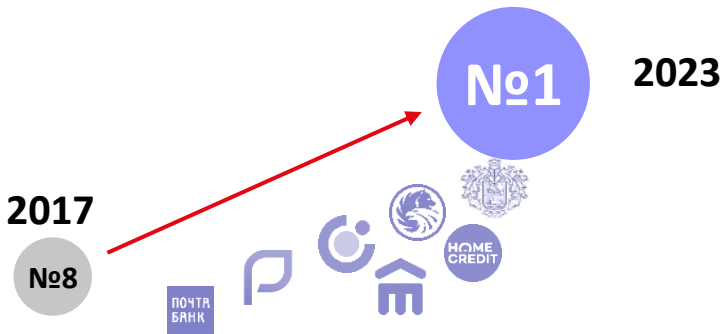
Кредиты наличными



Кредитные карты



POS

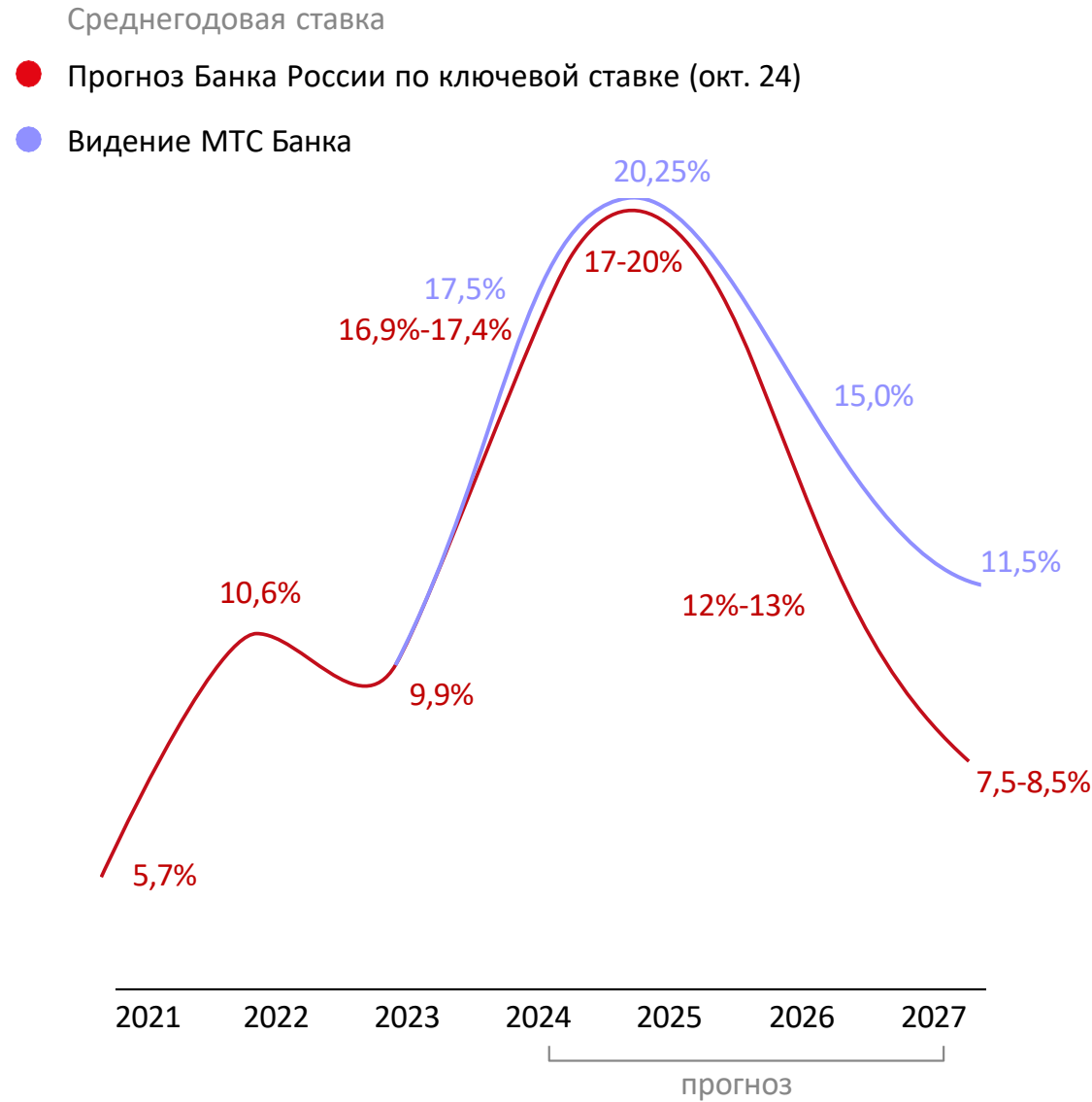


<sup>1</sup> За 2023 год, учитывая привлечение на продукты финтех Источник: анализ рабочей группы, Frank RG

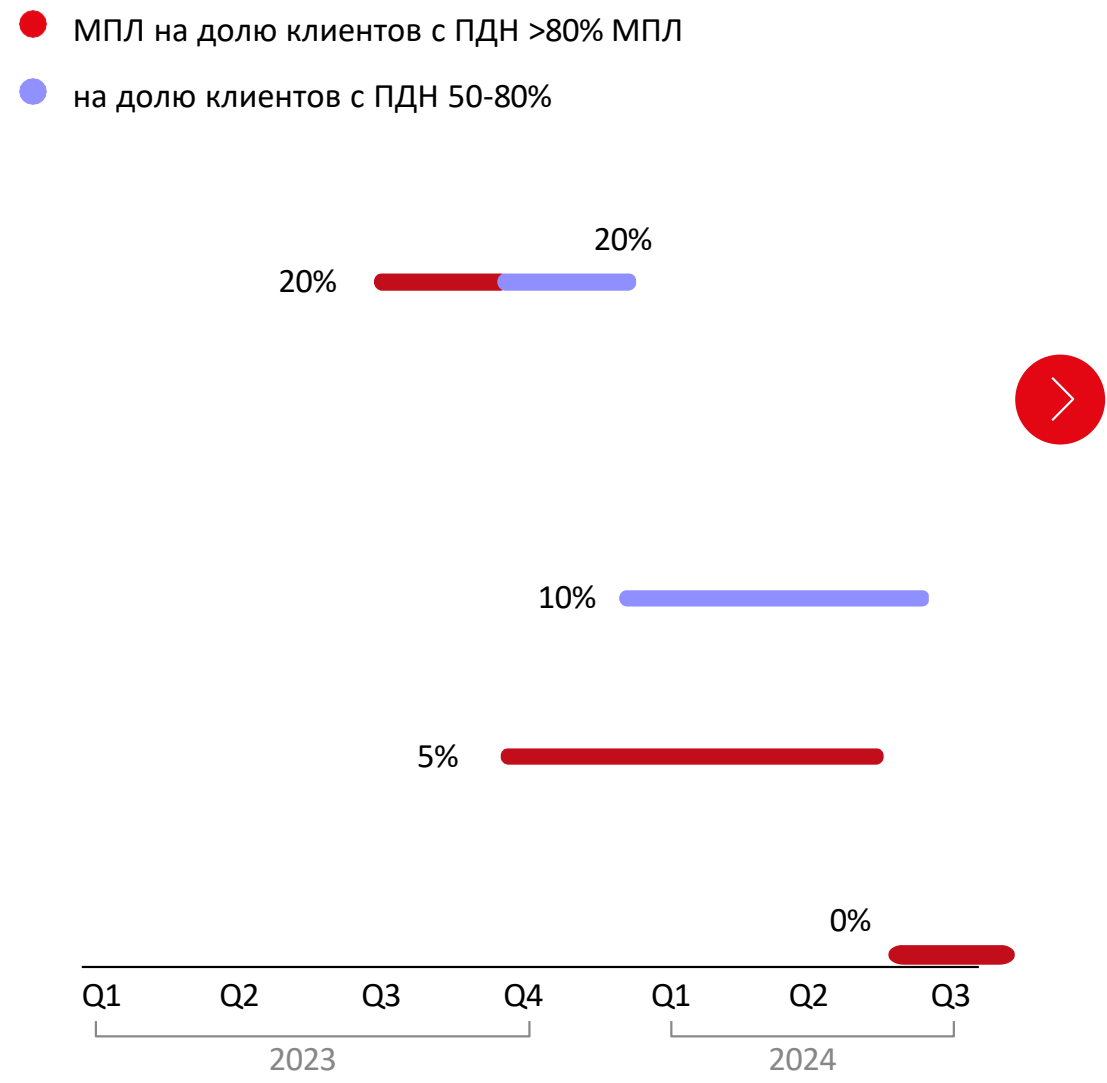
# Ужесточение макроэкономической политики Банка России

существенно ухудшает доходность необеспеченного розничного кредитования, на котором фокусируется МТС Банк

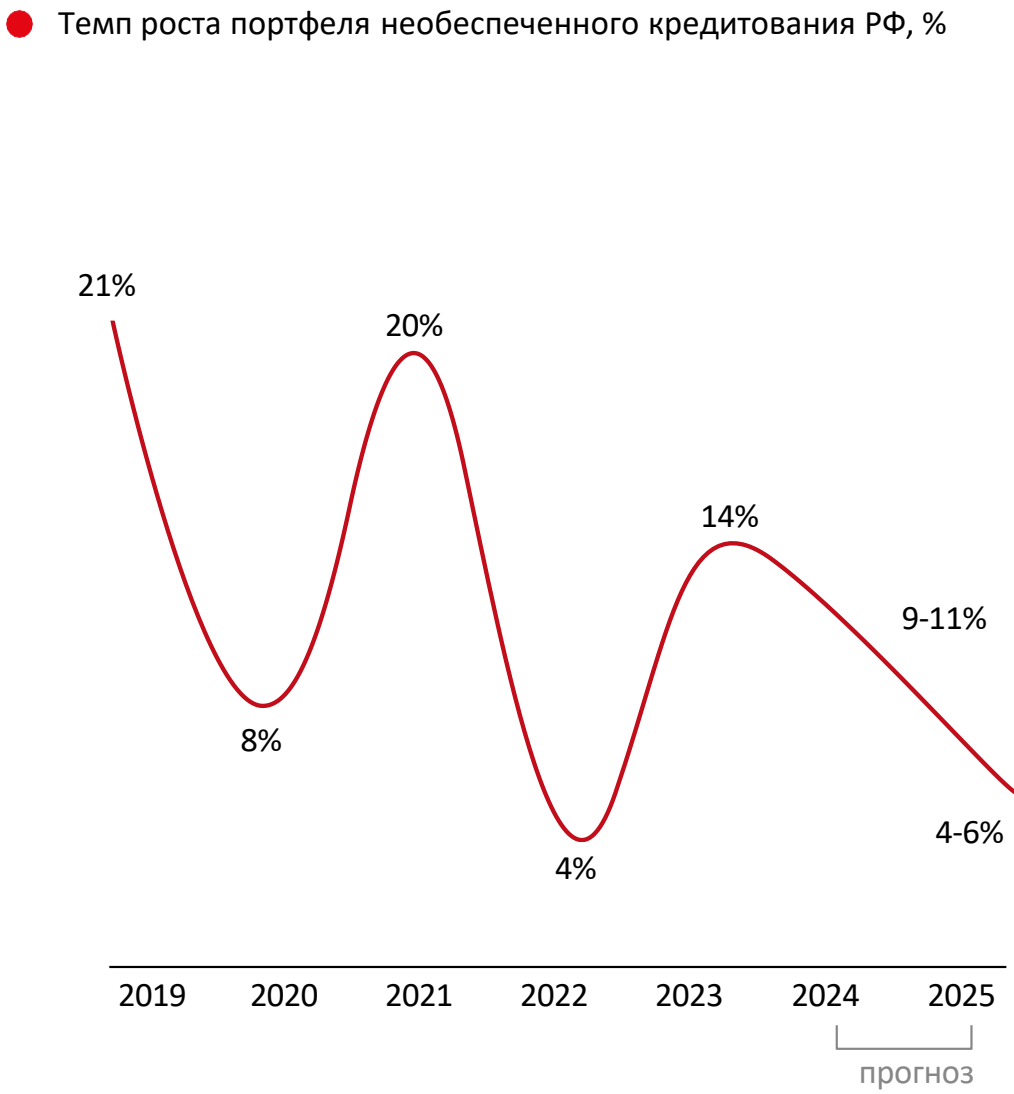
Ожидания рынка по быстрому снижению процентной ставки сменились более пессимистичными



Банк России дважды существенно ужесточил макропруденциальные требования по кредитованию ФЛ



Замедляется рост рынка кредитования



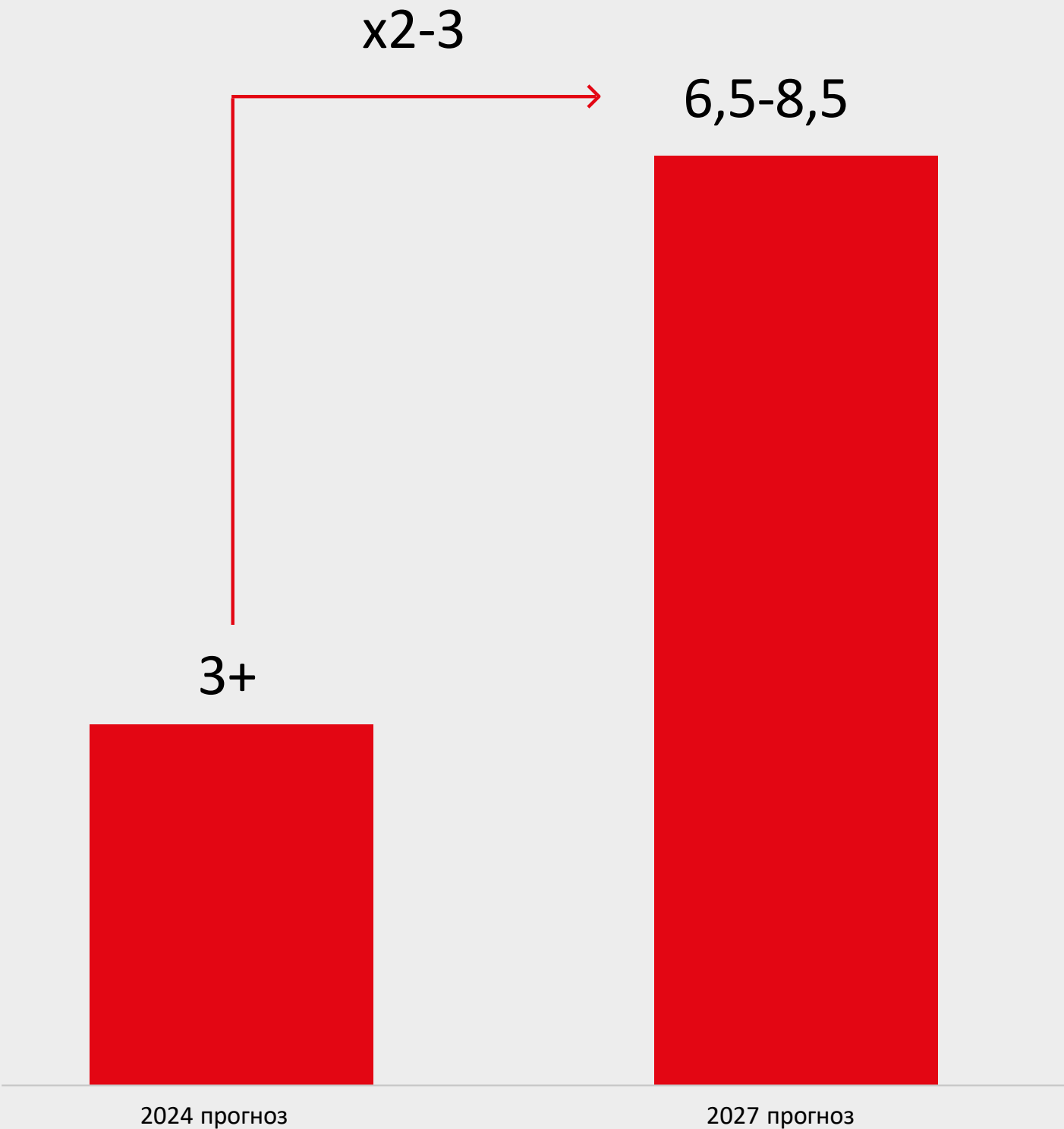
# Целевая бизнес-модель:

сохранение сильных позиций в POS-кредитовании, опережающее развитие частотных продуктов привлечения и Daily Banking в коллаборации с ключевыми партнерами



<sup>1</sup> Средства до востребования  
Источники: анализ рабочей группы

Рост клиентов за счет привлечения на продукты Daily Banking и прочие легкие финтех продукты, млн чел.



# Целевая бизнес-модель:

встраивание легких банковских и финтех-продуктов в партнерские клиентские пути с последующей монетизацией банковскими продуктами с высоким LTV

Партнерские сервисы и собственные каналы взаимодействия с клиентами:



## Привлечение

POS-кредиты	~40%
Daily Banking	~20%
BNPL	~15%
PAY сервисы	
Платежи и переводы	

Органичное встраивание продуктов в клиентские пути

Повышение частотности взаимодействия, продуктового проникновения и средних чеков для партнеров

XX% Целевая конверсия в кросс-продажи<sup>1</sup>, %

## Монетизация

Кредитные карты
Кредиты наличными
Инвестиции
Депозиты
...

Монетизация клиентских отношений за счет кросс-села банковских продуктов с высоким LTV

<sup>1</sup> Кросс-продажи активных кредитных и дебетовых пластиковых карт, а также потребительского кредитования Источник: анализ рабочей группы

# Запускаем и тиражируем продажи

транзакционного продукта с беспрецедентным ценностным предложением

Финтех первого эшелона  
для удобных и выгодных  
покупок

Конкурентные предложения  
по продуктам, лучшие предложения по  
сервисам

Банк первого  
выбора  
в партнерских  
каналах

Интеграция опыта клиента между  
сервисами в части финансов

Цель — стать картой первого выбора для  
клиентов внутри партнерских сервисов и  
далее наращивать долю  
в кошельке

Hook-офферы привлечения  
в каналах Партнеров:

- Высокий (30%+) cashback  
и скидка на продукты партнеров
- Бесплатная подписка на сервисы  
партнеров: бесплатная связь, пакет  
мобильного интернета  
и прочее
- Уникальный оффер  
по трансграничным переводам для  
мигрантов и Affluent

Офферы для удержания  
и растратывания клиента:

- Кэшбэк лучше топ-3  
в значимых для клиентов  
категориях
- Полный набор банковских  
продуктов – гандикап перед  
банками маркетплейсов
- Развитие партнерских  
офферов с внешними  
мерчантами



# Фокусируемся на частотном кредитовании

для снижения нагрузки на капитал и роста доходности





# В части кросс-продаж

фокус на повышении частотности и доходности кредитных продуктов, а также активном развитии кросс-продаж пассивных и транзакционных продуктов

## Активные продукты

### > Потребительские кредиты

Развитие частотного кредитования с низкими средними чеками и высокой доходностью

### > Кредитные карты

Рост LTV по кредитным картам за счет адаптации тарифов и программы лояльности

### > Автокредитование

Запуск направления digital автокредитования – партнерства с маркетплейсами и кредитование под залог авто

### > Выход в сегмент микрокредитования

Запуск высокодоходных кредитов с низкими чеками на короткие сроки

2,3% **3+%** Доля рынка необеспеченного кредитования на горизонте стратегии<sup>1</sup>

## Пассивные и транзакционные продукты

### > Клиентские средства

Рост остатков на карточных счетах и рост вовлечения в daily banking клиентов сегмента Private&Premium

### > Инвестиционные продукты

Расширение продуктовой линейки, в том числе за счет партнерских продуктов, а также развитие функциональности МТС Инвестиции

### > Сегментные предложения

Создание таргетированных предложений для сегментов: зарплатные клиенты, молодежь и дети, геймеры, мигранты

8% **21%** Доля средств на текущих счетах ФЛ в структуре фондирования банка

<sup>1</sup> Приведены доли рынка на 2024 и 2027 годы  
Источник: анализ рабочей группы



# Повышение частотности использования интерфейсов

МТС Банка за счет развития платежной функциональности

## Локальные

платежи и переводы

- 1 Развитие функциональности и качества сервиса для повышения частотности платежей и переводов
- 2 Интеграция базового функционала платежей и переводов в интерфейсы партнеров
- 3 Создание новых точечных платежных сервисов под клиентские потребности:
  - Оплата за рубежом для туристов
  - P2P-платформа игровых артефактов для геймеров
  - OpenApi решения на базе кошелька для B2C сервисов

## Трансграничные

платежи и переводы

- 1 Расширение перечня B2B интеграций с нашей платежной инфраструктурой
- 2 Развитие сервисов трансграничных переводов для ФЛ на собственных витринах

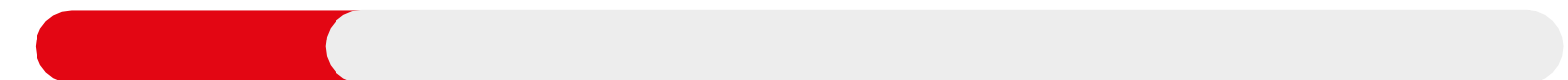
МТС Банк, специализированные приложения, партнерские интерфейсы

2023 13% доля рынка

x3,5 рост доходов трансграничных переводов

9% – B2C

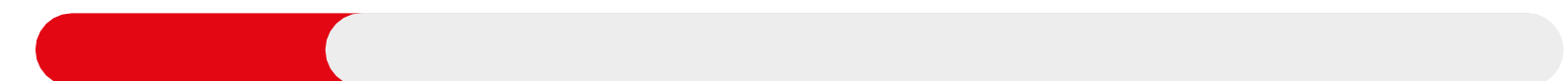
91% – B2B



2027 20% доля рынка

36% – B2C

64% – B2B



Рост чистого комиссионного дохода от платежей и переводов более чем в 2 раза на горизонте стратегии



# Ключевые направления развития нашего бизнеса с ЮЛ

развитие ВЭД инфраструктуры, а также формирование сегментных предложений на базе ключевых потребностей ЮЛ

Выстраивание расчетно-сервисной модели при работе с корпоративными клиентами

Рост привлечения клиентов за счет развития сегментных предложений и работы с клиентской базой розницы

Удержание лидирующих позиций на рынке экспресс-гарантий

>60 трлн ₽

Объем рынка ВЭД



Построение линейки транзакционных продуктов с фокусом на ВЭД — без активного роста корпоративного кредитования

>100 тыс.

ЛПР<sup>1</sup> в активной базе клиентов физ. лиц

>700 тыс.

Селлеров на рынке

- Выстраивание комплексного обслуживания на базе продуктов для физических и юридических лиц
- Развитие сегментных предложений для e-commerce клиентов на базе партнерств со специализированными сервисами и маркетплейсами
- Пакетные предложения для клиентов эквайринга



16%

Текущая доля выдач гарантий МТС Банка (штуки)

25-30 тыс.

Выдач гарантий ежеквартально

Стратегический фокус — монетизация гарантийного потока за счет:

- Цифровизации сервиса
- Кросс-продаж РКО<sup>2</sup> и кредитных продуктов для ЮЛ
- Развития экосистемы для участников гос. закупок (личный кабинет с набором финансовых и нефинансовых сервисов)

<sup>1</sup> Лицо, принимающее решение

<sup>2</sup> Расчетно-кассовое обслуживание

Источник: анализ рабочей группы



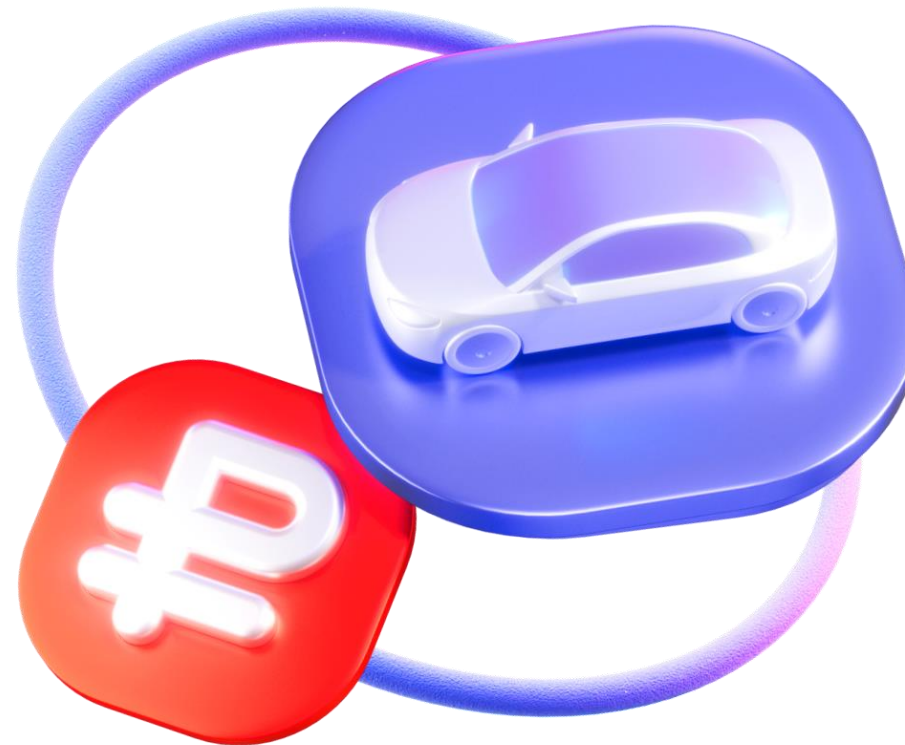
# Успех реализации Стратегии роста

будет обеспечен развитием каналов обслуживания и усилением бренда

- 1 Реализация целевой архитектуры брендов и мобильных приложений на базе единой мультибанковской платформы



- 2 Масштабирование и развитие канала доставки с улучшением клиентского опыта и ростом конверсий



- 3 Обеспечение доступности ключевых ИТ систем на уровне лидеров рынка (99,99% доступности)





# Прогноз ключевых метрик МТС Банка на горизонте Стратегии

2027 год<sup>1</sup>

Клиенты Финтех-вертикали, млн чел.

21 (+40%)

Банковские клиенты, млн чел.

6,5-8,5 (x2-3)

NPS Банка, %

38 (+8-10пп)

Чистая прибыль, млрд руб.

рост в 2- 2,5 раза

ROE, %

20-25%

Дивиденды Банка (доля от чистой прибыли), %

25-50%



<sup>1</sup> В скобках приведен рост по сравнению с 2024 годом  
Источники: анализ рабочей группы, клиентская модель Банка, стратегическая финансовая модель Банка



Данная презентация была подготовлена ПАО «МТС-Банк» (Банк, МТС Банк) без проведения независимой проверки на основании промежуточной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) за девять месяцев 2024 года по состоянию на 30 сентября 2024 года (неаудировано). Информация, содержащаяся в настоящем документе, не является предложением или приглашением направлять оферты, продавать, приобретать, обменивать или передавать какие-либо ценные бумаги в Российской Федерации или какому-либо российскому лицу или для такого лица (включая юридических лиц, зарегистрированных, созданных или имеющих местонахождение в Российской Федерации) или какому-либо лицу, находящемуся на территории Российской Федерации, и не представляет собой рекламу каких-либо ценных бумаг в Российской Федерации. Инвестирование в ценные бумаги связано с риском неблагоприятного изменения их цен, а также с рисками наступления определенных событий, которые могут повлиять на стоимость принадлежащих вам финансовых инструментов. МТС Банк не гарантирует доходов от деятельности по инвестированию на рынке ценных бумаг и не несет ответственности за результаты ваших инвестиционных решений, принятых на основании предоставленной Банком информации. Настоящий документ не подразумевает инвестиционного консультирования (в значении, определенном в законодательстве Российской Федерации (в том числе, в Федеральном законе от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг»). Информация, приведенная в настоящем документе, не является индивидуальной инвестиционной рекомендацией, и финансовые инструменты либо операции, упомянутые в ней, могут не соответствовать вашему инвестиционному профилю и инвестиционным целям (ожиданиям). Определение соответствия финансового инструмента либо операции вашим интересам, инвестиционным целям, инвестиционному горизонту и уровню допустимого риска является вашей задачей. Банк не несет ответственности за возможные убытки в случае совершения операций либо инвестирования в финансовые инструменты, упомянутые в данной информации, и не рекомендует использовать указанную информацию в качестве единственного источника информации при принятии инвестиционного решения. МТС Банк не выступает в качестве независимого оценщика, финансового консультанта на рынке ценных бумаг, инвестиционного советника или актуария, как данные термины определены в законодательстве Российской Федерации. Некоторая информация в данной презентации может содержать прогнозы или другую прогнозную отчетность или отчетность о будущих финансовых результатах МТС Банка или дочерних компаний. Прогнозная отчетность включает прогнозы относительно убеждений и ожиданий. Банк предупреждает, что прогнозы не являются гарантией будущих результатов и содержат риски и другие важные факторы, которые Банк не может с точностью предсказывать. Фактические выводы и результаты могут значительно отличаться от того, что Банк прогнозировал в прогнозной отчетности; МТС Банк не берет на себя никакого обязательства по обновлению или пересмотру данной отчетности, будь то в результате появления новой информации или по какой-либо другой причине, или в целях приведения ее в соответствие с фактическими результатами. Использованные в данной презентации цифровые данные могут быть округлены, что может привести к небольшим различиям в данных и процентах по сравнению с представленными в опубликованной финансовой отчетности данными.