

ЭКОСИСТЕМА МТС: ВЕКТОРЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ

- 14 Группа МТС в 2023 году
- 26 Бизнес-модель МТС
- 28 Стратегия
- 33 Бренд МТС
- 38 Обзор продуктовой трансформации
- 56 Взгляд в будущее



ГРУППА МТС В 2023 ГОДУ

Все сегменты экосистемы МТС
показали динамичное развитие

606 млрд руб.

Выручка Группы МТС

+13,5% год к году

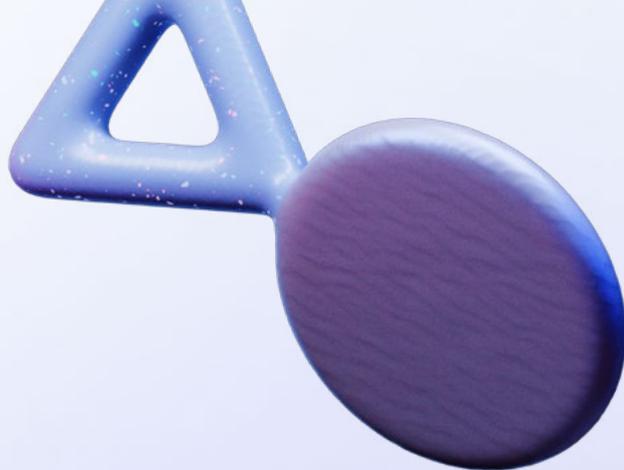
15,1 млн

Экосистемных клиентов

+11,9% год к году

81,1 млн

Клиентская база мобильного
бизнеса в России



+20,5%

Рост экосистемной выручки

(IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года)

+24%

Рост количества участников
программы МТС Premium

(IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года)

В 2,5 раза

Темпы роста noncore-выручки
МТС превышают темпы роста
доходов Компании в целом

(IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года)

ВЕРТИКАЛИ ЭКОСИСТЕМЫ МТС И ПОЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ РОССИИ

Ключевые рынки в разрезе вертикалей

\\Телеком

mts.ru

МТС — крупнейший оператор мобильной связи в России и динамически развивающаяся экосистема.

- № 1 по доходам мобильного бизнеса и численности абонентов в России.
- № 1 по скорости роста доходов B2B-сегмента (с учетом доходов от вертикалей Cloud, МТС Маркетолог).
- № 2 на рынке услуг фиксированной связи.
- более 98% населения охвачено сетями МТС на лицензионной территории оператора.
- 85% населения находится в зоне покрытия LTE.

\\Финтех

mtsbank.ru

Вертикаль Финтех развивает финансовые сервисы экосистемы МТС. МТС Банк — это удобство, простота и понимание повседневных потребностей клиентов.

- МТС Банк входит в десятку самых инновационных банков России по версии Skolkovo Fintech Hub ([Sk Fintech Hub](https://sk.fintechhub.ru)).
- МТС Банк — Банк года в сфере развития отраслевых решений для маркетплейсов — Премия «Финансовая элита России» (Премия «Финансовая элита России 2023» (finelita.ru)).
- Сайт МТС Банка признан лучшим по версии всероссийского конкурса «Рейтинг Рунета — 2023» в номинации «Финансы, инвестиции, банки» ([Рейтинг сайтов 2023 \(texterra.ru\)](https://texterra.ru)).

- Приложение МТС Банк в Rustore — лидер рейтинга лучших мобильных банков 2023 года по версии Brobank.ru на основе анализа пользователей ([Рейтинг Рунета \(ratingruneta.ru\)](https://ratingruneta.ru)).
- Карта МТС CASHBACK — лидер рейтинга лучших кредитных карт с Cashback в супермаркетах по данным «Выберу.ру» (vbr.ru).
- Дебетовая карта МТС получила премию в рейтинге Frank Debit Cards Award 2023 в номинации «Лучший клиентский путь оформления дебетовой карты» ([Frank Debit Cards Award 2023](https://frankdebitcardsaward.com)).

\\Ритейл

Розничная сеть МТС — основной канал привлечения абонентов МТС, крупнейший телеком-ритейлер в России.

Являясь точками контакта с экосистемой МТС, розничные салоны МТС увеличивают объем кросс-продаж. В офисах Компании абоненты получают полный спектр телеком-услуг, предоставляемых оператором. Клиентам доступен обширный перечень финансовых услуг: потребительское кредитование, денежные переводы, погашение кредитов, страхование жизни (ДМС) и товаров, карты МТС Банка. Наличие собственного канала продаж позволяет более эффективно управлять количеством и качеством подключений, а также поддерживать уровень обслуживания.

shop.mts.ru

№ 1 в рейтинге российских розничных интернет-магазинов среди телеком-ритейлеров и № 5 в категории «электроника и техника» ([Рейтинг ритейлеров](https://ratingretailers.ru)).

Векторы стратегического развития розничной сети МТС:

- точка входа в экосистему МТС;
- витрина для продаж продуктов цифровой экосистемы МТС и ее партнеров;
- внедрение лучших отраслевых практик;
- расширение ассортимента продукции, комплексной экосистеме МТС.

\\MWS cloud.mts.ru

MWS — структурное подразделение Группы МТС, отвечает за развитие облачной инфраструктуры. Облачная экосистема МТС включает в себя решения в формате частных, публичных и гибридных облаков, комплекс консалтинговых и профессиональных услуг, услуги дата-центров и телеком-сервисы.

- № 1 в рейтинге IaaS Enterprise 2023 (CNews).
- В топ-5 провайдеров рынка облачных инфраструктурных сервисов (IaaS+PaaS) по выручке (iksconsulting.ru).
- № 1 в рейтинге DRaaS (CNews).
- > 5000 клиентов строят бизнес на решениях MWS.

Стратегические цели MWS:

- построение бизнеса, сопоставимого с телеком;
- кратный рост выручки в ближайшие пять лет;
- завоевание лидирующей позиции в Cloud, а также в AI и Edge Cloud.

\\МТС Умный дом gulfstream.ru

Объединение технологий МТС Big Data и опыта компании «Гольфстрим охранные системы» позволяет расширить перечень и качественно повысить уровень услуг в области безопасности и комплексной защиты частных и бизнес-объектов недвижимости.

В России компания предоставляет услуги мониторинга более чем в 200 городах под торговой маркой «Гольфстрим», имеет около 360 партне-

ров по реагированию, более 500 тыс. клиентов, более 100 тыс. объектов находятся под охраной.

Направления развития:

- безопасность (защита от проникновений и аварий, умное страхование, управление климатом, оплата ЖКХ);
- видеоаналитика;
- сервисы геолокации и помощи (мед-помощь, кнопка SOS, геотрекинг детей и родственников);
- домашние сервисы (взаимодействие с управляющими компаниями, доставка, бытовые сервисы и др.).

\\МТС Линк mts-link.ru

МТС Линк — новый бренд компании Webinar Group — российского разработчика сервисов для бизнес-коммуникаций и совместной работы.

МТС Линк входит в пятерку лидеров российского рынка решений для видеоконференций по данным TelecomDaily.

- 15 лет на рынке.
- 30 млн участников мероприятий ежегодно.

\\МТС Лончер mts.ru

МТС Лончер — приложение, с помощью которого можно сделать уникальным внешний вид рабочего стола в вашем смартфоне. Лончер предлагает уникальные настройки: живые обои, умные виджеты, секретные приложения, уникальные формы иконок, настройки сетки экрана и др.

\\МТС Защитник zaschitnik.mts.ru

Платформа технологий для безопасности: блокировка спам-звонков, контроль утечек данных, мониторинг заявок на кредит.

Услуга «Защитник» уже входит в подписки МТС Premium и МТС Junior, а также в тариф «МТС Супер». Дополнительная опция «Финансовая защита» помогает клиентам узнавать о попытках мошенников навредить и оперативно принимать меры.

\\AdTech

AdTech — направление деятельности Группы МТС, отвечает за развитие рекламных технологий.

marketolog.mts.ru

МТС Маркетолог — сервис для самостоятельного запуска таргетированных рассылок и рекламы в интернете на основе технологий Big Data (обезличенные данные об абонентах оператора позволяют показывать рекламу только той аудитории, которую она может заинтересовать).

omnichannel.mts.ru

МТС OmniChannel — платформа для рассылки сообщений по собственной базе для крупного и среднего бизнеса через SMS, push, e-mail, Viber, VK, Ok, чат-центр, чат-боты.

ads.mts.ru

МТС ads — комплексное платформенное решение для продвижения крупного бизнеса.

mediascout.ru

МедиаСкаут — официальный оператор рекламных данных, включен в реестр Роскомнадзора. По версии Ассоциации развития интерактивной рекламы (АРИР) признан самым востребованным оператором рекламных данных ([Газета.Ru](https://gazeta.ru)).

\\МТС Медиа

media.mts.ru

МТС Медиа производит и распространяет оригинальный и лицензионный VOD и TV-контент посредством кабельного/IPTV, спутникового ТВ и OTT-платформы.

[KION.ru](https://kion.ru)

- KION — ведущий стриминговый видеосервис и провайдер развлекательного контента.
- № 2 по динамике роста аудитории онлайн-кинотеатров (по данным TelecomDaily).

Приоритетные направления развития МТС Медиа:

- трансформация онлайн-кинотеатра KION в развлекательный медиасервис;

- кратный рост аудитории с высокой вовлеченностью;
- использование инструментария Big Data для повышения удобства персонализированного интерфейса и качества рекомендаций ТВ-контента.

\\МТС Этертейнмент

[Live.mts.ru](https://live.mts.ru)

МТС Этертейнмент (бренд МТС Live) — подразделение в рамках Группы МТС и часть экосистемы МТС, отвечает за развитие проектов в сфере развлечений и управление активами Компании в этом сегменте.

Клиенты МТС Live получают доступ ко всем преимуществам экосистемы: специальные предложения подписки МТС Premium и возможность тратить баллы программы МТС Cashback на покупки в интернет-магазине МТС, на сервисы связи, KION, МТС Музыку, МТС Банк и т. д.

МТС Live — №1 в сегменте офлайн-развлечений

Направления деятельности:

- проведение собственных офлайн- и онлайн-мероприятий;
- управление билетными операторами и сетью собственных концертных площадок;
- инвестиции в собственные постановки и мюзиклы.

\\Строки от МТС

stroki.mts.ru

Сервис для читающих людей: книги, подкасты, аудиокниги и многое другое. Чтение онлайн и офлайн. Для абонентов МТС мобильный интернет в «Строках» не тарифицируется и не расходует включенный трафик.

\\МТС Fog Play

fogplay.mts.ru

Игровая платформа МТС Fog Play позволяет владельцам сдавать свои мощные игровые ПК в виртуальную аренду для других игроков. В конце декабря 2023 года запущено приложение МТС Fog Play для Android TV — возможность использовать свой Android-смартфон как игровую консоль и играть в ПК-игры на своем телевизоре.

В 2024 году МТС планирует увеличить численность своей аудитории пользователей игровых консолей.

\\МТС Travel

travel.mts.ru

МТС Travel — подразделение в составе Группы МТС, создает и развивает сервисы для путешественников по России и миру: услуги по бронированию отелей, апартаментов и других объектов для проживания, а также билетов на транспорт; собственные медиа для путешественников.

По данным платформы для гостиничного бизнеса TravelLine МТС Travel входит в тройку лидеров по количеству бронирований (travelline.ru).

Направления деятельности МТС Travel:

- развитие витрины бронирования отелей;
- развитие витрины покупки билетов на транспорт;
- развитие на базе платформы Bronevik.com IT-продуктов для отельеров и владельцев туристического жилья;
- создание и развитие собственных медиа для путешественников — онлайн-журнал МТС Travel, SMS-путеводители и портал «Тонкости туризма»
- расширение возможностей экосистемной программы лояльности в интересах путешественников (скидки, повышенный кешбэк, дополнительные привилегии за бронирования).

\\МТС Юрент

urent.ru

Сервис шеринга электросамокатов и велосипедов.

- № 1 по географии представленности среди сервисов аренды самокатов в России.
- 124 города РФ — география сервиса.
- 100 тыс. самокатов — размер собственного парка Юрент.
- 7,8 млн клиентов с поездками на конец 2023 года.

\\МТС Беларусь

mts.by

В Беларуси объем выручки за 2023 год достиг 1602,1 млн бел. руб. (BYN) (прирост 7,6% к 2022 году) преимущественно за счет роста доходов от услуг связи и доходов от продажи телефонов, аксессуаров. Годовой рост OIBDA до капитализации составил 3,8%, достигнув 663,1 млн бел. руб. (BYN) за 2022 год. Основными драйверами роста показателя являются доходы от услуг связи, видеосерверов и дополнительных услуг. Абонентская база составила 5,7 млн пользователей на конец 2023 года.

Основными векторами развития являются:

- сохранение положительных темпов роста мобильного бизнеса;
- сохранение абонентской базы;
- развитие направлений Cloud, кибербезопасности и финансовых услуг.

Основные количественные показатели по сегментам бизнеса МТС

\\Экосистема

- >156 млрд руб. — экосистемная выручка за 2023 год, +20,5% — рост IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- 15,1 млн экосистемных клиентов на конец 2023 года.
- +24% — рост участников программы МТС Premium IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- +46% — рост клиентов с начислением кешбэка в рамках МТС Premium IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- 1,7 млрд операций бесшовного входа с помощью сервиса МТС ID за 2023 год.
- +42% — рост пользователей (MAU) сервиса МТС Музыка IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- +30% — рост пользователей с подпиской МТС Строки IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- В 2 раза — рост DAU сервиса МТС Лончер IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.

\\Телеком

- 440,1 млрд руб. — выручка от услуг связи в России за 2023 год, +7,2% — рост IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- +15% — рост доходов ШПД В2В год к году.

\\Ритейл

- +20,4% — рост выручки от продажи телефонов год к году. Успешное восстановление продаж в розничном бизнесе.
- Расширение ассортимента смартфонов китайских вендоров: рост продаж в 2 раза.
- Рост продаж новых экосистемных продуктов: МТС Лончер — в 3 раза, МТС Защитник — в 5 раз год к году.
- Запуск продаж абонемента на связь (пакета услуг связи со скидкой, на определенный срок).

\\Финтех

- В 3,8 раза — рост чистой прибыли. 12,5 млрд руб. — чистая прибыль в 2023 году.
- +36% — рост доходов МТС Банка. 91,3 млрд руб. — доходы в 2023 году.
- +33% — рост розничного кредитного портфеля IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- +56% — рост комиссионных доходов в 2023 году.
- 3,8 млн клиентов МТС Банка составило на конец 2023 года.

\\МТС Медиа

- 18,8 млрд руб. — выручка МТС Медиа в 2023 году, 18,3% — прирост к 2022 году.
- +19% — рост платных ТВ-пользователей.
- +60% — рост пользователей (MAU) онлайн-кинотеатра KION IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- +23% — рост количества часов просмотра на пользователя год к году.
- Каждый месяц — запуск нового сериала на KION.
- 76% доля зрителей, смотрящих KION Originals.

\\МТС Музыка

- 53% — рост DAU продукта к 2022 году.
- Топ-3 российских музыкальных стриминговых сервисов по объему аудитории.
- 3 ч. 59 мин. в месяц — среднее время прослушивания на пользователя.

\\AdTech

- >50% — рост выручки МТС Маркетолог год к году.
- >60% — рост количества уникальных контрактов год к году.
- В 1,7 раза — прирост количества зарегистрированных пользователей в результате подписания эксклюзивного контракта по продвижению рекламы и управлению инвентарем в Telegram.

\\MTC Live

- +78% — рост годовой выручки.
- 20 млрд руб. GMV за 2023 год.
- +47% — рост продажи билетов за 2023 год.
- > 1 млн человек посетили собственные мероприятия МТС Live в 2023 году.

\\MTC Travel

- В 10 раз — рост количества отелей на витрине МТС Travel за счет зарубежного ассортимента.
- В 2,3 раза — рост числа бронирований за квартал (IV кв. к III кв. 2023 года).
- 70% — доля бронирований с кешбэком в IV кв. 2023 года.

\\MTC Fog Play

- В 75 раз — рост выручки сегмента с момента запуска в конце 2022 года.
- 190 тыс. пользователей к концу 2023 года.
- 790 тыс. — количество совершенных платежей.
- +39% — рост retention геймеров в 2023 году.

\\Сервисы безопасности МТС

- +80% — рост пользователей сервиса «Защитник» IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- > 5 тыс. DDoS-атак отразил сервис защиты с комплексной поддержкой от МТС в 2023 году.
- 2,5 млн мошеннических инцидентов выявила собственная антифрод-система Fraud Detection Platform.
- 940 млн спам-звонков заблокировал «Защитник» в 2023 году (в 2,5 раза больше по сравнению с 2022 годом).

\\MTC RED

- Выведены на рынок три новых управляемых сервиса кибербезопасности — защита от DDoS-атак (Anti-DDoS), повышение киберграмотности сотрудников компаний (Security Awareness) и шифрование каналов связи по ГОСТ.
- Расширен спектр сервисов и технологических партнерства центра мониторинга и реагирования на кибератаки МТС RED SOC.
- Выручка выросла на 84%, а рост числа клиентов превысил 120%.
- В 2023 году центр мониторинга и реагирования на кибератаки МТС RED SOC отразил более 50 тысяч атак на заказчиков, из них свыше 12 тысяч — потенциально критичных для бизнеса.

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2023 ГОДА

Корпоративные новости

В марте МТС объявила о глобальном ребрендинге. У бренда МТС появились новая архитектура, позиционирование, новый логотип

и визуальный язык в целом, а также уникальная айдентика для отдельных продуктов.

M&A

В феврале МТС объявила о закрытии сделки по приобретению 67% в капитале группы Buzzoola, одной из лидирующих AdTech компаний в России и СНГ. Покупка Buzzoola позволяет МТС ускорить развитие собственного AdTech-направления и увеличить долю на рынке рекламы.

В апреле дочерняя структура МТС Stream приобрела 100% долей компании Segmento y Sistema_VC. В результате сделки МТС укрепляет собственный рекламный контур и усиливает позиции на AdTech-рынке.

В апреле МТС приобрела 51% компании «СКАУТ-КР» для развития решений умного автотранспорта.

В июне МТС объявила о покупке 41,62% крупнейшего российского провайдера услуг безопасности и решений умного дома. МТС также завершила реорганизацию направления Умный дом, целью которой была консолидация активов и проектов, связанных с безопасностью и внедрением цифровых систем для управления домом и офисом.

В сентябре дочерняя компания «МТС Энте́ртеймент» приобрела 85% долей ООО «Тикетсклауд» (платформа Ticketscloud), одного из лидирующих в России сервисов полного цикла для организаторов мероприятий. Сделка позволяет укрепить позиции МТС на рынке продаж билетов и значительно увеличить долю рынка.

Инновации и продукты

В апреле МТС объявила о запуске в коммерческую эксплуатацию облачной платформы для быстрого и гибкого создания коммуникационных сервисов МТС Exolve, функционал которой стал полностью доступен для всех пользователей.

В июле МТС объявила о создании собственной генеративной сети Software 2.0, которая сократит время на разработку программного кода. Применение Software 2.0 позволяет сократить время на поиск и исправление ошибок кода и ускоряет весь процесс разработки и вывода новых продуктов экосистемы на рынок.

В июле МТС объявила о выходе на рынок цифровых финансовых активов. Банк России включил в реестр операторов информационных систем, в которых осуществляется выпуск цифровых

финансовых активов, зависимую компанию МТС и разработчика собственной платформы «ЦФА ХАБ».

В декабре МТС запустила конструктор Front Platform, который ускорит запуск внутренних и внешних сервисов на витринах экосистемы на 30%.

В декабре МТС провела на своей магистральной сети в Москве успешные предкоммерческие тесты технологии фиксированного интернета XGS-PON со скоростью передачи данных до 10 Гбит/с, что в десять раз выше нынешних скоростей домашнего интернета в России.

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

В январе 2024 года МТС объявила о закрытии сделки по продаже 100% акций своей дочерней компании в Республике Армения ЗАО «МТС Армения» (торговая марка Viva-MTS) — компании Fedilco Group Limited (Республика Кипр). В периметр сделки также вошло ЗАО «Моби-Драм», платежная система, предоставляющая финансовые услуги на рынке Армении, 100%-но дочерняя компания «МТС Армения».

В январе 2024 года МТС объявила о закрытии сделки по приобретению доли в ООО «ЮрентБайк.ру» (сервис «Юрент»), в результате которой МТС увеличила долю

в капитале «Юрент» с 11,8% до 80,6%, выкупив доли у основателей компании. Согласно условиям соглашения, команда «Юрент» под руководством гендиректора компании Ивана Туринге продолжит управлять проектом, ключевые акционеры продолжат участвовать в работе компании для развития бизнеса в соответствии с утвержденной стратегией.

В феврале 2024 года Совет директоров МТС принял решение назначить действующего президента Вячеслава Николаева на очередной срок (три года начиная с 13 марта 2024 года).

РЕЙТИНГИ МТС

Кредитные рейтинги

В январе 2024 года **российское рейтинговое агентство НКР** (ООО «Национальные Кредитные Рейтинги») подтвердило кредитный рейтинг МТС на уровне **AAA.ru** со стабильным прогнозом. НКР отметило ряд основных факторов в деятельности МТС, повлиявших на сохранение наивысшего уровня рейтинга: низкий систематический риск бизнес-профиля МТС, высокая географическая диверсификация и стабильность клиентской базы, умеренная долговая нагрузка и запас прочности по обслуживанию долга, значительная операционная рентабельность, а также достаточный уровень ликвидности.

В декабре 2023 года **Рейтинговое агентство «Эксперт РА»** подтвердило кредитный рейтинг МТС на уровне **ruAAA** (наивысшем уровне

по национальной шкале) со стабильным прогнозом. В своем сообщении агентство подчеркивает сильные рыночные и конкурентные позиции МТС, умеренно-низкую долговую нагрузку при среднем покрытии процентных платежей и высокое качество корпоративного управления, а также достаточный уровень прогнозной ликвидности.

В декабре 2023 года **рейтинговое агентство АКРА** присвоило Компании наивысший рейтинг кредитоспособности на уровне **AAA(RU)**, прогноз по рейтингу стабильный. Кредитный рейтинг базируется на высоких оценках операционного и отраслевого риск-профилей с учетом широкого спектра направлений бизнеса и собственной телекоммуникационной инфраструктуры Компании.

Российское
рейтинговое
агентство НКР

AAA.ru

прогноз
стабильный

Рейтинговое
агентство
«Эксперт РА»

ruAAA

прогноз
стабильный

Рейтинговое
агентство
АКРА

AAA(RU)

прогноз
стабильный

Рейтинги устойчивого развития

Кто оценивает	Дата присвоения	Инструмент и предмет оценки	Результат	Ссылка
РСПП	Январь 2023 года	ESG-индекс РСПП	МТС в числе лидеров ESG-индекса «Ответственность и открытость» Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). МТС стала единственной экосистемой цифровых сервисов среди лидеров рейтинга	ESG индексы и рейтинги РСПП в области устойчивого развития (rspp.ru)
RAEX	Июль 2023 года	Первый тематический рейтинг «Топ-50 российских компаний, проявляющие наибольшее внимание к вопросам прав человека, разнообразия и инклюзивности»	МТС стала лидером рейтинга компаний с развитой инклюзивной культурой RAEX. МТС присвоен высший уровень AAA	Топ-50 российских компаний, проявляющие наибольшее внимание к вопросам прав человека (raex-rr.com)
РБК	Сентябрь 2023 года	ESG-индекс РБК	МТС вошла в число крупнейших компаний с высоким I уровнем внедрения ESG-практик по итогам года	Продолжаем зеленеть: результаты ESG-индекса 2023 года РБК Тренды (rbc.ru)
AK&M	Сентябрь 2023 года	Рейтинг социальной эффективности крупнейших российских компаний — 2023	МТС заняла первое место в рейтинге социальной эффективности в номинации «Крупнейшие холдинги»	Рейтинг социальной эффективности (akmrating.ru)
Ассоциация грантодающих организаций «Форум Доноров», газета «Коммерсант»	Октябрь 2023 года	Рейтинг «Лидеры корпоративной благотворительности»	МТС подтвердила высшую категорию A+ рейтинга социально ответственного бизнеса	Лидеры корпоративной благотворительности — Деятельность — Форум Доноров Ассоциация грантодающих организаций (donorsforum.ru)
Forbes	Ноябрь 2023 года	Рейтинг лучших работодателей России по версии Forbes 2023	МТС — один из двух лучших работодателей России по версии Forbes. Компания получила платиновый статус по трем параметрам рейтинга лучших работодателей России Forbes: «Сотрудники и общество», «Экология» и «Корпоративное управление». Топ-10, 7-е место	30 крупнейших компаний — инвесторов России — 2023. Рейтинг Forbes Forbes.ru
AK&M	Декабрь 2023 года	Рейтинг нефинансовой отчетности компаний	МТС получила высшую оценку по рейтингу нефинансовой отчетности, подготовленного рейтинговым агентством AK&M по итогам изучения ОУР МТС за 2022 год. Агентство отметило существенное улучшение качества, расширение объема и уровня детализации представленной информации об ESG-инициативах и вкладе Группы МТС в устойчивое развитие социума	Рейтинг отчетности ESG (akmrating.ru)

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ МТС

**Бизнес-модель МТС:
защита базового бизнеса и рост
стоимости за счет развития экосистемы
и единого, но гибкого управления всеми
бизнес-направлениями**

Гарантированная экономическая
отдача от потребительского бизнеса
через развитие экосистемы



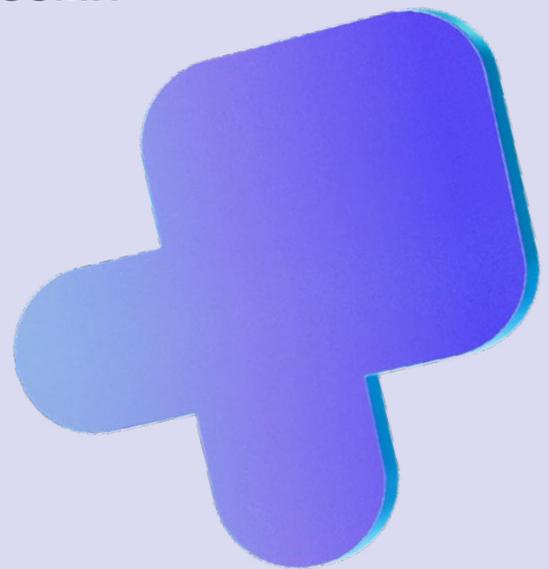
защита телеком-ядра бизнеса Группы МТС – базовая задача экосистемы: отток мультипродуктовых клиентов экосистемы существенно ниже



кроме того, такие экосистемные клиенты обеспечивают повышенную экономическую отдачу за счет допродажи услуг как МТС...



... так и партнеров, для которых привлекательны репутация и высокие корпоративные стандарты Группы



Бизнес-модель МТС обеспечивает постоянную высокую акционерную доходность, в том числе в долгосрочной перспективе

Наращивание стоимости Группы через выделение крупных бизнес-направлений и рост их стоимости



качество и гибкость управления через автономию бизнес-направлений, управление взаимодействием внутри Группы



привлечение внешнего капитала в бизнес-направления (стратегические инвесторы, IPO)



перераспределение капитала между бизнес-направлениями, в том числе на M&A



СТРАТЕГИЯ

Стратегия Группы МТС Customer Lifetime Value 2.0 (CLV 2.0) означает, что мы стремимся максимально продлить время, в течение которого клиент пользуется нашими услугами, создавая и укрепляя его эмоциональную привязанность к нашему бренду, повышая степень его удовлетворенности и лояльности через предложение ему персонализированного бесшовного клиентского опыта в широком спектре цифровых продуктов.

В своей деятельности мы концентрируемся на инструментах увеличения акционерной стоимости, которые являются нашими основными зонами внимания:

- построение экосистемы цифровых продуктов;

- трансформация в Группу с реализацией принципа sum of the parts;
- достижение совершенства в цифровых технологиях и компетенциях.

Построение экосистемы цифровых продуктов

Это ключевой формат нашего рыночного предложения в B2C сегменте. Наш сильный бренд и глубокие знания о клиентах при поддержке развитых аналитических инструментов, базирующихся на ИИ и Big Data, позволяют нам обеспечить клиентам бесшовный, глубоко кастомизированный и персонифицированный цифровой опыт в обширном и постоянно растущем портфеле сервисов. Значимые синергии между телекоммуникационными, финансовыми и медиасервисами позволяют эффективно использовать наши маркетинговые возможности и глубокие знания о клиенте. Клиенты, использующие несколько наших сервисов, приносят большую стоимость и демонстрируют более высокий уровень лояльности бренду и степень удовлетворенности услугами.

Мы намерены выстраивать портфель цифровых продуктов как на базе собственных разработок, так и привлекая независимых разработчиков и провайдеров услуг в качестве партнеров.

Подобные взаимовыгодные партнерства позволят нам привносить больше ценности в жизнь наших клиентов, предлагая им более инновационные, разнообразные и удобные сервисы. Ключевые приоритеты нашей партнерской программы: увеличение числа партнерств, расширение возможностей партнерских программ и обеспечение такого ценностного предложения, которое позволит нам стать наилучшим возможным выбором для наших потенциальных партнеров.

Нашими ключевыми приоритетами с точки зрения развития экосистемы в последующие несколько лет являются: наращивание экосистемной клиентской базы, разработка высококлассных цифровых продуктов, расширение пула компаний-партнеров. Мы фокусируемся на развитии инновационных продуктов в существующих и перспективных бизнес-областях через собственный R&D, партнерства, а также через сделки M&A.

Трансформация в Группу с реализацией принципа sum of the parts

В процессе построения полномасштабной цифровой экосистемы часть наших бизнес-направлений достигла такого масштаба и уровня зрелости, что получила возможность стать драйвером увеличения фундаментальной стоимости Группы МТС. Поэтому мы начали процесс постепенного выделения таких направлений в отдельные компании, которые в будущем могли бы самостоятельно действовать на финансовых рынках, привлекать внешнее финансирование и в перспективе стать полноценными рыночными субъектами, обладающими существенной ценностью для инвестиционного сообщества.

Такой подход обеспечит высокую мотивацию для команд бизнес-направлений, позволит настроить внутренние бизнес-процессы оптимальным образом, в соответствии со спецификой каждого из направлений, и упростит привлечение дополнительных финансовых ресурсов. В результате это обеспечит высокую динамику разработки продуктов и поддержания их качества на уровне лидеров рынка. С точки зрения восприятия инвесторами мы стремимся уйти от образа МТС как единой и неделимой сущности к образу Группы как «суммы частей», где каждая из частей оценивается справедливо в соответствии с результатами ее деятельности и по мультипликаторам, принимаемым рынком для каждого конкретного бизнес-направления.

На текущем этапе развития мы логически разделяем бизнесы нашей Группы на несколько частей. **Ядро** включает в себя B2C и B2B телеком (исторически нашу наиболее сильную компетенцию), соответствующую телекоммуникационную и облачную инфраструктуру, а также экосистемные цифровые продукты и инфраструктуру, обеспечивающую единство и эффективное взаимодействие экосистемных элементов и связей. Ядро является неделимым целым, которое мы намерены оставить под нашим прямым контро-

лем в долгосрочной перспективе. **«Сателлиты»** — это хорошо развитые бизнесы, у которых во взаимодействии с Ядром наблюдаются существенные взаимно усиливающие эффекты (примерами таких бизнесов являются Финтех и Медиа). При этом они имеют самостоятельную стоимость для инвесторов, и мы со своей стороны потенциально считаем возможным отказаться от полного контроля в них. **«Точки роста»** — это интенсивно развивающиеся бизнес-направления (например, Умный Дом и Путешествия), которые пока не могут быть отделены от Ядра в связи с недостаточным масштабом и уровнем зрелости. В зависимости от перспектив в будущем они могут трансформироваться в сателлиты или остаться интегрированными в Ядро. **«Непрофильные активы»** (например, башенная инфраструктура) слабо связаны с нашим основным бизнесом, и мы можем рассматривать варианты их продажи стороннему инвестору при благоприятных для нас условиях сделки.

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. При этом основными связующими силами на наш взгляд являются: экосистемный маркетинг и управление брендом (не обязательно единым/зонтичным); совместное использование знаний о клиенте и следование единой логике роста CLV; централизованная разработка и управление инструментарием, являющимся общим для всех направлений. Все это подкрепляется понятными и детализированными договорами о взаимодействии между компаниями и бизнес-направлениями, входящими в Группу. Также мы намерены обеспечивать эффективное корпоративное управление по единым стандартам, соответствующим лучшим мировым практикам, во всех бизнесах Группы МТС.

Достижение совершенства в цифровых технологиях и компетенциях

Это непрерывный процесс внедрения новых технологических компетенций, инструментов и решений в бизнес-процессы и продукты Компании. Мы нацелены на разработку и совершенствование передовых цифровых платформ,

обеспечивающих гибкость и высокую скорость разработки и запуска широкого набора внутренних и внешних продуктов. Для повышения общего

СТРУКТУРА ЭКОСИСТЕМЫ МТС



ЯДРО ЭКОСИСТЕМЫ

Ядро (телеком) обеспечивает финансирование развития новых продуктов и перспективных направлений

ТОЧКИ РОСТА

Новые продукты, которые развиваются и в дальнейшем могут выделиться и стать «сателлитами»

САТЕЛЛИТЫ

Обособление обладающих самостоятельной стоимостью бизнес-направлений в «сателлиты»

ФИНТЕХ

МЕДИА

РТК

НЕПРОФИЛЬНЫЕ АКТИВЫ

БАШНИ

АРМЕНИЯ¹

БЕЛАРУСЬ

САТЕЛЛИТЫ И НЕПРОФИЛЬНЫЕ АКТИВЫ

Бизнес-направления при достижении требуемого уровня зрелости выходят на рынок капитала и тем самым создают новый самостоятельный источник финансирования своего развития (в том числе неорганического)

¹ В январе 2024 года МТС объявила о закрытии сделки по продаже 100% акций своей дочерней компании в Республике Армения ЗАО «МТС Армения» (торговая марка Viva-MTS).

уровня экономической эффективности и сокращения T2M¹ мы стремимся к использованию AI-инструментов во всех платформах, продуктах и бизнес-процессах. Мы развиваем цифровые каналы продаж и коммуникаций (как внешних,

так и внутренних), создаем цифровую корпоративную культуру и цифровое сознание у персонала, формируем технологический образ Компании во внешней и внутренней среде.

Текущий контекст

Российский рынок цифровых сервисов продолжительное время был в определенной мере уникальным в связи с тем, что в большинстве сегментов локальные проекты и игроки успешно конкурировали с мировыми гигантами. Эта ситуация была обусловлена рядом фундаментальных причин, варьирующихся от потребительских предпочтений и языковой специфики до регуляторных требований и структуры рынка заемного капитала. Это позволяло крупным российским бизнес-группам из банковского сектора, розничной торговли, высокотехнологичной сферы и телекоммуникаций активно развивать новые бизнес-линии в цифровой среде, опираясь в своих стратегиях на экосистемный подход.

В результате последних изменений геополитической ситуации глобальные цифровые игроки существенно ослабили свое присутствие или вовсе покинули российский рынок, фактически превратив его в поле конкуренции локальных компаний и бизнес-групп. При этом российские потребители в массовом и корпоративном сегментах уже привыкли к доступности цифровых услуг мирового уровня. Уход зарубежных игроков спровоцировал резкий рост спроса на такого рода сервисы (особенно в корпоративном сегменте), что мы воспринимаем как окно возможностей. Также разрыв экономических и технологических связей с рядом стран, с одной стороны, создал некоторые затруднения в доступе к оборудованию и технологиям для игроков российского рынка. С другой стороны, динамично формируются и укрепляются связи со странами с интенсивно растущими экономиками, которые нацелены на цифровизацию, интенсивное наращивание технологической базы и развитие высокотехнологичных производств.

Также мы отмечаем активный рост спроса на цифровые сервисы на рынках B2B / B2B2X.

Источником этого роста являются общее стремление компаний к технологической трансформации, подкрепленное эффектом пандемии, а также сокращение предложения таких сервисов в России в связи с уходом глобальных игроков. Данный рынок является важнейшим источником роста для провайдеров цифровых услуг, а в будущем его значение будет только усиливаться. В этом отношении мы уверены, что наши компетенции, существующие и перспективные продукты для B2B-рынка станут дополнительным источником создания стоимости.

Мы внимательно отслеживаем динамику внутренних условий (включая экономические, юридические и регуляторные), складывающихся на наших целевых рынках в России, а также влияние на наш бизнес внешних факторов, связанных с доступом к технологическому оборудованию, обеспечением финансирования и обслуживания долга и исполнением обязательств перед внешними и внутренними контрагентами. В этом контексте мы считаем нашу стратегию релевантной текущему моменту. Мы готовы оперативно использовать динамично открывающиеся окна возможностей, уделяя повышенное внимание и митигации рисков. Стоит отметить, что с учетом текущих условий мы с еще большей ясностью видим фундаментальную роль партнерств в формировании и развитии продуктового наполнения экосистемы, поэтому обеспечение устойчивости партнерских отношений является для нас важным приоритетом.

В целом мы воспринимаем текущий исторический контекст со сдержанным оптимизмом, считаем нашу стратегию релевантной, а действия сбалансированными и целесообразными. Мы видим открывающиеся перед нами возможности и уверены в высоком потенциале роста.

¹ Time to market — время выхода на рынок.

БРЕНД МТС

Ребрендинг

С 2019 года МТС успешно продолжила свой путь трансформации от традиционного телекоммуникационного оператора к ведущей цифровой экосистеме. Исторически сложившийся статус Компании как инноватора в области сотовой связи предоставил нам прочную основу для развития и перехода к созданию современных цифровых сервисов.

За это время мы расширили штат IT-специалистов, внедрили продуктовую культуру и упростили бюрократические процессы. Это привело к успешному запуску новых цифровых сервисов как для B2B-, так и для B2C-рынка — KION, Строки, МТС Музыка, МТС Линк, МТС Маркетолог. Ребрендинг 2023 года стал органичным продолжением и ярким выражением нашей активной трансформации в экосистему.

В новом визуальном стиле удалось отразить разнообразие сервисов, которые теперь предоставляет компания МТС, позволяя каждому из них строить свою коммуникацию с клиентом для лучшей эффективности бизнеса.

Теперь основа фирменного стиля МТС — это динамический и гибкий логотип, который

вмещает в себя все продукты и становится фундаментом для визуальной системы, а его левый угол остается свободным для брендинга отдельных сервисов. Красный цвет МТС — главный узнаваемый элемент бренда — сохранился, но к нему добавились более разнообразные цветовые решения. Бренд МТС сохранил свою энергию, эмоциональность и стремление к изменениям, но стал легче, эмпатичнее и современнее.

Новая философия МТС воплощается в его новых продуктах и сервисах, которые помогают людям менять привычное и трансформировать повседневность — открывать новое, находить творческие решения и получать неожиданный опыт.



Ценности МТС, которые отражаются в нашей работе и продуктах, которые мы создаем

Менять и меняться

Мы никогда не стояли, не стоим и не будем стоять на месте. Мы всегда стремимся делать лучше и делать по-другому. Мы создаем то, что приносит в жизнь новый опыт, дополнительные впечатления, помогает по-новому посмотреть на решение задач.

Это то, что помогает в повседневной жизни и работе и делает ее более интересной и наполненной.

Неравнодушие

Нам важны люди, природа, условия жизни в каждом уголке России, где мы присутствуем. Мы принимаем активное участие в том, чтобы с помощью наших возможностей и компетенций вкладываться и развивать те сферы жизни, где нужна поддержка и опора.

Свой путь

Придерживаться своего видения, здраво и честно смотреть на свои возможности. Стремиться создавать уникальное, а не следовать за другими, чтобы привносить новизну и разнообразие в жизнь людей.

Наполненность жизни

Ценим эмоции, любим жизнь и работаем для того, чтобы жизнь была наполнена. Все делаем увлеченно и с горящими глазами. Стремимся передавать нашу заряженность, вовлеченность и страсть клиентам, партнерам и сотрудникам.

Уважение и партнерство

Мы уважительно относимся к тем, с кем работаем: клиентам, партнерам, коллегам. Это значит, что мы открыты, честны и не пытаемся решать вопросы только в свою пользу. Мы хотим, чтобы от нашего взаимодействия оставались приятные впечатления и желание продолжать сотрудничество.

Миссия МТС

Мы создаем технологии и цифровые продукты, чтобы помогать людям видеть вокруг себя больше — возможностей, идей и способов действовать.

Результаты

По итогам ребрендинга улучшились имиджевые показатели бренда.

- Ребрендинг был позитивно воспринят клиентами и партнерами МТС.
- Восприятие МТС как цифровой экосистемы выросло на 20%.
- Узнавание бренда в новых рекламных материалах оказалось выше, чем в старом бренде, — 89% (в новом) vs 82% (в старом) — это уникальные показатели для рынка, потому что обычно при ребрендинге узнавание бренда снижается до момента привыкания к новому дизайну.
- Считывание продукта в новом дизайне тоже выше — 41% в новом бренде против 34% в старом. Это значит, что и сам продукт стал более заметен. А значит, сможет более эффективно выстраивать коммуникации с клиентом и добиваться лучших бизнес-результатов.



Эволюция логотипа



1993–2002. Первый логотип МТС демонстрирует аббревиатуру названия Компании (Мобильные Теле Системы). Буква С изображена одновременно в латинском и кириллическом начертаниях. А подпись GSM призвана подчеркнуть инновацию — мобильная связь тогда только появлялась.



2002–2006. Логотип поместился на желтую SIM-карту — как символ основного атрибута мобильной связи, которая в этот момент стала доступнее для широкой аудитории.



2006–2010. Знаковый и громкий ребрендинг Компании, который позволил увеличить узнаваемость бренда до 90% процентов и отстроиться от конкурентов, как смелый и лидерский оператор. Появляется яйцо, которое очень точно раскрывает суть современных технологий: внешнюю простоту, которая скрывает захватывающую сложность содержания.



2010–2019. Ряд рестайлингов логотипа отражал современные дизайн-тренды, чтобы соответствовать духу динамичной лидерской компании.



2019–2023. Более заметный рестайлинг: пропала подложка логотипа, появился дополнительный логотип с полосой. Причиной послужила новая стратегия бренда и первые цифровые продукты за рамками телекома.



2023. Компания отказалась от яйца. Теперь в основе визуального стиля — квадрат. Новый логотип, с одной стороны, транслирует силу и устойчивость МТС. А с другой — он открытый, гибкий и адаптивный и отражает главные смыслы бренда: энергичность, готовность меняться и менять.

Розыгрыш в честь 30-летия

В октябре 2023 года МТС исполнилось 30 лет, и мы запустили грандиозный розыгрыш суперпризов от B2C-сервисов, чтобы показать многообразие экосистемных решений МТС. Ключевой задачей стал рост знания продуктов и увеличение лояльности клиентов. Призовой фонд розыгрыша состоял из нескольких миллионов подарков — их получили все, в том числе не абоненты МТС.

Участники выиграли призы — подписки на сервисы МТС от разных вертикалей бизнеса: через data-driven механику мы проанализировали предпочтения клиентов и выбрали подарки исходя из текущего продуктового профиля клиентов. Чтобы заявить контентные преимущества сервисов, каждая продуктовая вертикаль также предоставила уникальные для рынка призы-впечатления. Подобные подарки в аналогичном масштабе ранее не разыгрывал ни один бренд: встречи с любимыми писателями от книжного сервиса Строки, автограф-сессии с музыкантами от МТС Музыки, путешествия мечты и выходные в отелях от МТС Travel, визит на съемочную площадку и телевизоры от KION, встреча с амбассадором бренда Дмитрием Нагиевым и множество других призов. Мы выбрали широкий и соответствующий интересам аудитории список звезд, чтобы максимально эффективно поработать со всеми возрастными группами клиентов.

Запуск был поддержан масштабной рекламной кампанией на ТВ, в digital, у блогеров, в рамках спецпроектов. Рекламная кампания была реализована в несколько этапов: на первом этапе мы сделали фокус на многообразии призов от циф-

ровой экосистемы и на гарантированных подарках для всех участников розыгрыша, на втором этапе — рассказали про каждую продуктовую вертикаль и эксклюзивные подарки от нее.

По результатам акции мы добились роста по имиджевым атрибутам цифровой экосистемы и увеличения лояльности наших клиентов. Количество участников розыгрыша превысило 7,5 млн человек. Кампания стимулировала рост подключения +1 сервиса, по отдельным продуктам конверсии в активацию гарантированных подписок составила 85%. Мы смогли добиться роста лояльности клиентов приложения Мой МТС, которое стало основной точкой входа: при прямом сравнении NPS тех, кто участвовал и не участвовал в розыгрыше, разница составила 29 п. п.

Уникальные подарки-впечатления вызвали максимальное вовлечение аудитории: на встречи со звездами победители приезжали из разных уголков страны, от Архангельска до Южно-Сахалинска.



ОБЗОР ПРОДУКТОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

ТЕЛЕКОМ

Массовый рынок

В 2023 году мы активно развивали и выводили на рынок выгодные тарифы, в которых каждый клиент может подобрать для себя оптимальный набор как стандартных телеком-услуг, так и широкого перечня экосистемных цифровых продуктов.

Расширение ассортимента экосистемных сервисов и глубокое изучение предпочтений клиентов в интеграции с Big Data позволяют нам перейти 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.

В июле 2023 года в экосистеме МТС появилась новая тарифная линейка, в которую вошли четыре предложения: «МТС Проще», «МТС Больше», «МТС Супер» и «МТС Как хочешь». В тарифах помимо привычных минут, гигабайтов и SMS предусмотрены возможности для экономии на связи и цифровых сервисах экосистемы.

В сентябре 2023 года МТС запустила уникальную рекламную кампанию «Счастливый абонент». На основании уникальных знаний об абоненте мы предлагали индивидуальные условия на подходящие конкретному абоненту опции и тарифы. Для неабонентов МТС были также подготовлены выгодные предложения на сервисы экосистемы, например, на МТС Premium.

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. 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.

МТС продолжила развивать направление операторских механик с ведущими вендорами абонентского оборудования и партнерами нетелеком-сектора. Потребителям были доступны такие предложения, как:

- при покупке комплекта «смартфон с SIM-картой МТС» — второй телефон в подарок;
- при покупке смартфона определенного вендора — услуги связи и аксессуары на установленную сумму в подарок;
- партнерские программы. При выполнении условий акции (например, при покупке акционного товара или при достижении определенной суммы чека) и заключении абонентского договора с МТС потребитель получал уникальный промокод для активации скидки на услуги связи.

Кроме того, МТС запустила уникальную операторскую программу «Связь в подарок». При

покупке любого доступного смартфона в розничной сети МТС или в онлайн-магазине Shop.mts с предложением «МТС Больше» абонент получал связь в подарок на 3, 6 или 12 месяцев в зависимости от стоимости смартфона.

МТС стратегически усилила онлайн-канал. Этому способствовало проведение комплекса мероприятий в онлайн-канале, а также введение операторских механик на торговых площадках. В результате МТС добилась существенного увеличения онлайн-продаж. Продажи SIM-карт на сайте mts.ru выросли за год на 132%.

МТС разработала и запустила федеральную SIM-карту, которая позволит в будущем значительно сократить операционные затраты на логистику.

МТС запустила новую услугу «Единый номер», которая позволяет связать два устройства — смартфон и умные Android-часы, поддерживающие eSIM. Таким образом можно совершать и принимать звонки на часах под тем же номером, который используется в смартфоне. Важно, что дальность нахождения часов от смартфона не имеет значения. Услуга подключается онлайн и не требует визита в магазин МТС, что существенно экономит время.

МТС заключила технологическое партнерство с Группой компаний «Тинькофф». В рамках партнерства МТС и «Тинькофф» объединят усилия по защите клиентов от спама и мошенничества, а также расширят географию присутствия «Тинькофф Мобайл» в 17 регионах России.

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.

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

Развитие сети

МТС продолжает развитие и модернизацию сети для обеспечения консистентного уровня покрытия и высокого качества мобильного интернета. В 2023 году было введено в эксплуатацию более 17 тыс. БС 4G, +14% сети. Основной прирост пришелся на крупные регионы России: в лидерах — Краснодарский край и Москва.

Для поддержания и расширения качества сети МТС увеличивает количество регионов, в которых проводит перераспределение частотного спектра в технологию LTE.

На конец 2023 года запущено 1352 площадки в 38 регионах РФ. До конца 2024 года планируется реализовать еще 2458 площадок. Участниками проекта станут 79 регионов РФ.

За 2023 год в локациях проекта было подключено к сети МТС 6700 новых клиентов, улучшено качество связи для 56,2% действующих абонентов компании МТС.

Рефарминг диапазона 2100 МГц

С 2018 года компания осуществила рефарминг UMTS 2100 в 50 регионах России, развернув сети LTE 2100. В 2024 году планирует начать работы по рефармингу UMTS 2100 еще как минимум в 10 регионах, а после 2025 года постепенно выключать остающиеся сети UMTS.

К концу 2023 года МТС завершила перевод всех базовых станций UMTS 2100 в стандарт LTE в пределах Центральной кольцевой автодороги (ЦКАД) Московского региона.

Инновационные проекты

Проект УЦН 2.0

По итогам реализации проекта мобильная связь должна стать доступной в 3800 малых населенных пунктах с численностью населения от 100 до 500 жителей.

В результате рефарминга UMTS 2100 скорость передачи данных и емкости сети увеличивается в среднем на 30%, улучшается покрытие на местности и проникновение сигнала внутрь зданий — базовая станция LTE 2100 МГц имеет больший радиус действия, чем в LTE 2600 МГц. Увеличение LTE-покрытия также расширяет доступ абонентов к технологии передачи голоса VoLTE.

Рефарминг диапазона 900 МГц в крупных городах

В 2023 году реализован рефарминг диапазона 900 МГц, и осуществлен запуск LTE-900 в Новосибирске и Санкт-Петербурге в целях улучшения покрытия LTE внутри зданий.

Фиксированный бизнес

Фиксированный бизнес В2С

Доля проникновения широкополосного доступа в интернет на телеком-рынке в 2023 году достигла 54% (в 2022 году — 53%) в среднем по РФ¹. В 2023 году темп роста абонентской базы на рынке составил 1,4%: основной прирост в натуральном выражении обеспечил сегмент В2С, на который приходится почти 96% абонентской базы ШПД в РФ. Увеличение числа пользователей связано со вводом нового жилья, расширением сетей операторов в пригороды крупных городов и частный сектор. При этом рынок фиксированного ШПД в стране остается насыщенным, дальнейший рост пользователей может быть достигнут за счет крупных городов (проникновение более 70–80%), а также охвата частного сектора в пригородах крупных городов.

По итогам 2023 года показатель ARPU увеличился на 6 руб. и составил 379 руб. На рынке сохраняется опережающий рост выручки, обусловленный ежегодной корректировкой стоимости услуги (на 4,7%, в то время как абонентская база выросла только на 1,4%) как большинством федеральных операторов, так и рядом региональных игроков.

В течение 2023 года рынок платного ТВ в РФ остановился в росте: абонентская база сохранилась на уровне 46,5 млн, проникновение услуги составило 70%. Показатель ARPU практически не изменился по сравнению с 2022 годом и составил 191 руб. На динамику ARPU повлияли разнонаправленные факторы: с одной стороны, рост тарифов и развитие услуги VoD (видео-по-запросу) за счет собственных и партнерских онлайн-кинотеатров, с другой стороны, увеличение доли подключений платного ТВ со скидкой в пакете с другими услугами связи (ШПД, мобильная связь и др.) Таким образом, объем рынка платного ТВ снизился на 0,6% и составил 106,4 млрд руб.

Несмотря на разнонаправленные тренды на рынке фиксированного бизнеса в 2023 году МТС продолжает сохранять лидерство по темпам прироста. База прирастает на 5,8% по абонентам широкополосного доступа в интернет и на 6,5% по абонентам платного ТВ в сравнении с 2022 годом. Выручка фиксированного бизнеса также продолжает стабильно расти в 2023 году на 8%. В условиях насыщенного рынка МТС обеспечивает рост за счет растущего проникновения конвергентных продуктов в базу абонентов широкополосного доступа в интернет и платного ТВ с 4,8% в 2022 году до 6,4% в 2023 году. Одновременно с этим положительно влияет на показатели базы и выручки МТС тенденция к миграции пользователей на более высокие скорости подключения домашнего ШПД (включая скорость 1 Гбит/с).

Фиксированная сеть

В 2023 году МТС продолжила реализацию масштабной программы модернизации и строительства фиксированных сетей:

- построено более 505 тыс. домохозяйств;
- модернизировано более 870 тыс. домохозяйств.

В 2023 году доля сети 1Gb по России выросла на 9% и составила 60% от общего охвата фиксированной сети.

Защищены два проекта FVNO в городах Воронеж и Самара/Тольятти (более 430 тыс. домохозяйств):

- Воронеж — в коммерческой эксплуатации;
- Самара/Тольятти — подготовка к коммерческому запуску.

¹ В начале 2023 года Росстатом были опубликованы новые данные по количеству домохозяйств в РФ, полученные на основании переписи 2020 года. До этого последними официальными данными были данные Росстата, основанные на переписи 2010 года. За 10 лет число домохозяйств в РФ увеличилось на 11,5 млн — это привело к снижению такого показателя, как проникновение услуги ШПД среди домохозяйств.

Конвергент

Компания продолжает развивать линейку конвергентных тарифных планов. В 2023 году была полностью перезапущена тарифная линейка конвергентных продуктов. Благодаря проведенным изменениям и расширению тарифных предложений, доля абонентов, выбирающих конвергентные тарифные планы, превысила 90% от всех подключений услуг Домашнего Интернета и ТВ.

В 2023 году МТС расширила географию партнерской схемы предоставления конвергентных подписок, в рамках которой предоставляются конвергентные услуги 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 лицевому счету всех услуг мобильной и фиксированной связи, оставаясь при этом абонентом своего провайдера домашних услуг связи. По итогам 2023 года данная схема была масштабирована до 15 регионов РФ.

B2B/G

B2B

В 2023 году МТС продолжает расти двузначными цифрами. Рост выручки к 2022 году составил 15,6%. Основной вклад в рост доходов внесли Видеонаблюдение, IoT BP, IoT M2M, Cloud, ИСС. Также следует отметить рост доходов базовых продуктов.

возможности для сокращения расходов и повышения эффективности:

- при оплате тарифа на шесть месяцев вперед компания получает красивый номер, который легко запоминается и увеличивает объем звонков от клиентов до 30%;
- с учетом развития грузоперевозок в ряде приграничных регионов в тариф «Умный бизнес» включены бесплатные звонки за границей с первой по пятью минуты;
- на отдельных тарифах добавлен перенос остатков трафика на следующий месяц;
- в течение года можно было подключить мобильную связь со скидкой до 50% на полгода по акции «Время выгодных решений» или удвоить пакеты минут и гигабайт без увеличения абонентской платы по акции «Удвоение минут и гигабайт навсегда».

B2G

В ближайшие годы МТС ставит цель нарастить темпы роста выручки в сегменте B2G за счет усиления участия в национальных программах и федеральных государственных проектах, а также развития линейки цифровых продуктов, поставки оборудования B2B и увеличения акцентов внимания региональных команд в части продажи государственным заказчикам продуктов Webinar Group.

80% малого бизнеса заинтересованы в конвергентных решениях, видя в них потенциал экономии и упрощения взаимодействия с поставщиком услуг. В период с сентября по декабрь в рамках акции «МТС Бизнес на максимум» можно было подключить со скидкой до 30% пакет из самых необходимых услуг — мобильная связь, фиксированный интернет, видеонаблюдение и Wi-Fi.

Уже в 2023 году выручка pop-core в госсегменте приросла год к году более чем на 30%. Основной вклад в рост доходов по направлению pop-core внесла работа по импортозамещению оборудования и ПО у госзаказчиков, участие МТС в региональных программах.

В 2024 году МТС продолжит работу по импортозамещению в B2G за счет поставки оборудования B2B, развития линейки цифровых продуктов и продуктов МТС Линк, развитию участия в региональной и национальной цифровой повестке региона.

Одна из основных тенденций рынка — переток продаж из офлайн в онлайн. Для МТС как для технологической компании важно предоставлять клиентам современные и привычные для них способы получения услуг. В 2023 году запущена возможность приобрести SIM-карты с корпоративным тарифом на сайте и в личном кабинете МТС Бизнес без посещения офиса или звонка менеджеру. Процесс занимает около пяти минут и помогает бизнесу экономить самый важный ресурс — время.

Продукты B2B

Мобильный бизнес

В условиях фундаментальных перемен в экономике, понимая, что связь — кровеносная система любого бизнеса, МТС предложила новые воз-

Фиксированный бизнес

В 2023 году МТС продемонстрировал рост выручки от фиксированного доступа в интернет на 14,8% к 2022 году, что в три раза превышает динамику рынка +4,7%.

Результаты обеспечены ростом активной базы корпоративных абонентов на 10,8% к 2022 году благодаря оптимизации клиентского пути и автоматизации процессов.

Видеонаблюдение

В 2023 году прирост выручки МТС Видеонаблюдение составил 59% к 2022 году, число пользователей выросло в 1,8 раза. Запущена система управления от МТС — «Сфера», являющаяся комплексным решением для крупных систем видеонаблюдения и безопасности. Были реализованы крупные проекты видеонаблюдения на транспорте с национальными клиентами и крупным бизнесом в части мониторинга передвижения и безопасности грузов. Стартовала реализация проектов по подсчету пассажиропотока на базе видеоаналитики.

ИСС¹

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.

В 2023 году команда продукта расширила пропускную способность платформы, что позволило

удовлетворить потребности клиентов с высокоинтенсивным трафиком.

МТС Линк

2023 год стал для МТС Линк периодом масштабных изменений. Реализовано множество обновлений платформы, проведен масштабный ребрендинг и выпущены на рынок интерактивные доски для совместной работы МТС Линк Доски и решения для переговорных комнат Линк Rooms, началось бета-тестирование корпоративного мессенджера Чаты.

За год на МТС Линк прошло 5 млн онлайн-мероприятий — в 2,7 раз больше, чем в 2022 году. На платформе зарегистрировались 1,7 млн новых пользователей, в общей сложности в мероприятиях в сервисах МТС Линк приняли участие 30 млн человек.

В части развития функциональности продукта большая ставка делается на внедрение технологий ИИ. Например, в 2023 году МТС Линк первым среди российских вендоров ВКС-сервисов внедрил функционал автоматической генерации краткого содержания встреч.

В результате успешно реализованных проектов по импортозамещению платформ для коммуникаций и онлайн-обучения МТС Линк удостоился наград ComNews в двух номинациях: «Лучшее цифровое решение в финансовом секторе» и «Лучшее цифровое решение в образовании». Также компания получила награду «Лучшая цифровая платформа» в рамках ЦИПР-2023 и «ИТ-Лидер» в номинации «Инновации, интегрированные в бизнес» в рамках Kazan Digital Week. Директор по продукту МТС Линк Александр Бровка вошел в авторитетный рейтинг «Топ-1000 российских менеджеров».

Бизнес на рынках присутствия

Армения²

ЗАО «МТС Армения» (МТС Армения) — крупнейший из трех существующих на рынке Армении операторов сотовой связи. Компания оказывает услуги мобильной и фиксированной связи, а также предлагает своим абонентам облач-

ные и финансовые сервисы (платежи и переводы осуществляются дочерней компанией ЗАО «Мобидрам»).

Выручка за 2023 год составила 53,5 млрд драм (AMD) (рост к 2022 году +5%), что в основном обусловлено ростом выручки от предоставле-

¹ ИСС — услуги Интеллектуальной Сети Связи.

² 24 января 2024 года МТС объявило о закрытии сделки по продаже 100% акций своей дочерней компании в Республике Армения ЗАО «МТС Армения», <https://moskva.mts.ru/about/media-centr/soobshheniya-kompanii/novosti-mts-v-rossii-i-mire/2024-01-24/mts-zakryla-sdelku-po-prodazhe-mts-armeniya>.

ния услуг связи и финансовых сервисов (через 100%-но дочернюю компанию ЗАО «М-Драм»). Показатель OIBDA до капитализации за 2023 год достиг значения 26,5 млрд драм (AMD) (рост к 2022 году +6%). Объем абонентской базы на конец 2023 года — 2,3 млн пользователей.

МТС Армения завершила 2023 год с долей рынка около 57% как по абонентам, так и по доходам. Средний объем разговоров в пересчете на абонента составил 625 минут в месяц, а пользование услугами передачи данных составило 7,3 Гб в месяц. Компания уверенно лидирует по индексу лояльности (NPS) на рынке.

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

В 2023 году Компания успешно запустила первую сеть 5G. В настоящее время сеть 5G работает в центральных районах Еревана и Гюмри.

Беларусь

СООО «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 «БелСТ» (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 2600/1800/800), услуги домашнего интернета и ТВ, предлагает облачные сервисы и продукты для бизнеса, а также в партнерстве финансовые услуги (МТС Деньги).

МТС Беларусь является лидером 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 90 собственных офисов и 227 монобрендовых салонов партнеров, что позволяет подключать абонентов и оказывать сервисные операции во всех регионах и ключевых городах Беларуси.

Связью МТС 2G охвачено 98,02% территории Беларуси, на которой проживает 99,91% насе-

ления страны. Связью МТС 3G охвачено 97,06% территории Беларуси, на которой проживает 99,88% населения страны. Связью МТС 4G-LTE охвачено 66,65% территории Беларуси, на которой проживает 98,42% населения страны.

МТС Беларусь сохранила лидирующие позиции и существенный отрыв от конкурентов на рынке и завершила 2023 год с долей рынка по абонентам около 48% и долей рынка по доходам около 53%. Доля абонентов V&D тарифных планов составляет 64,6%, а доля абонентов, использующих передачу данных, достигла 71,8%. Средний объем разговоров в пересчете на одного абонента МТС Беларусь в IV квартале 2023 года составил 557 минут в месяц, пользование передачей данных составило 19,2 гигабайт в месяц (+2,4% год к году).

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

В 2023 году МТС Беларусь продолжило развитие облачных услуг, выручка по итогу 2023 года выросла на 38% по отношению к 2022 году и достигла 3,7 млн руб.

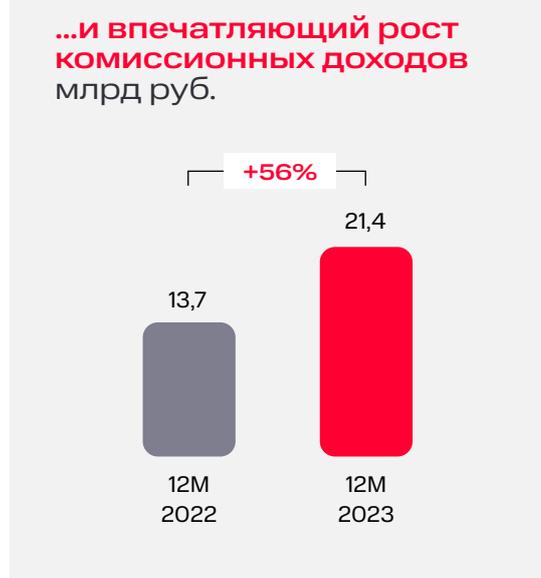
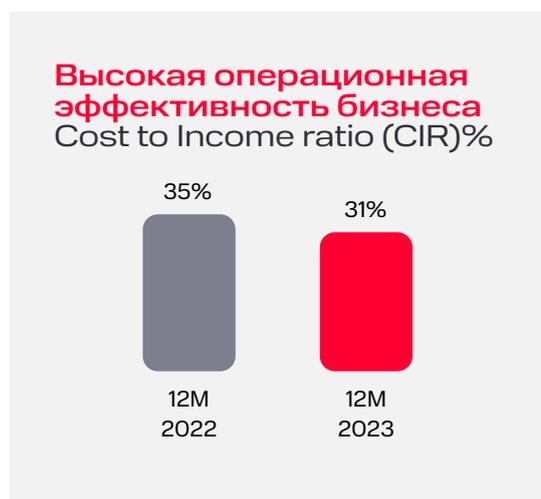
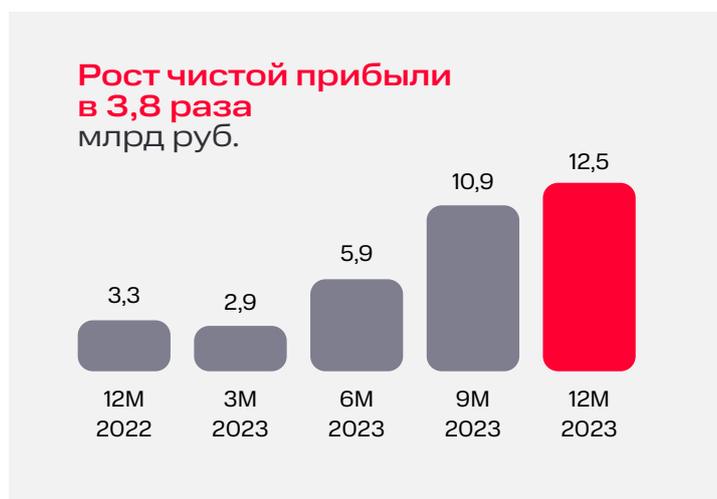
МТС Беларусь предоставляет востребованные на рынке набор сервисов: IaaS, SaaS, PaaS, PaaS, объектное хранилище и услуги по информационной безопасности. В 2024 году компания продолжит развивать сервисы с упором на информационную безопасность и намерена выйти на рынок с продуктами для малого и среднего бизнеса.

В 2023 году МТС продолжила расширять доступ к услугам сети 4G по всей Беларуси совместно с инфраструктурным оператором beCloud. Всего в 2023 году в Беларуси сеть LTE увеличилась на 261 новую базовую станцию: 208 — в диапазоне 800 МГц, 36 — в диапазоне 1800 МГц и 17 — в диапазоне 2600 МГц.

Также в 2023 году МТС Беларусь продолжила расширять покрытие сети для интернета вещей и сети в стандарте 3G. Связью по стандарту NB-IoT обеспечены Минск, областные центры и города с населением более 50 тыс. человек. В 2023 году включены 428 БС NB IoT, 139 БС 3G в диапазоне 2100 МГц и 89 БС в диапазоне 900 МГц. Кроме того, совместно с оператором УП «А1» МТС включил 258 БС для улучшения покрытия 3G в сельской местности по технологии «RAN-Sharing» в диапазоне 900 МГц.

ФИНТЕХ

Рекордные результаты Банка на фоне сильной динамики роста портфеля, диверсификации источников дохода и эффективности



Высокий уровень кредитоспособности подтверждают ведущие рейтинговые агентства





РИТЕЙЛ

Выручка розничного сегмента бизнеса Группы МТС в течение 2023 года увеличилась на 20,5% до 68,6 млрд руб., OIBDA выросла на 18,4% до 9,8 млрд руб. на фоне восстановления продаж и развития сервисных услуг. Количество собственных и партнерских салонов МТС составило 4 478 на конец 2023 года.

В декабре 2023 года МТС объявила о планах по открытию тысячи экспертных магазинов. Обновленная ритейл-концепция фокусируется на клиентском сервисе и цифровых продуктах. В салонах будут продаваться смартфоны, телеви-

зоры и ТВ-приставки, товары для «умного дома», наушники, колонки, а также цифровые продукты МТС. Помимо привычных консультантов в экспертных магазинах работают специалисты по экосистемным продуктам МТС, а также консультанты, специализирующиеся на отдельных брендах. Еще одной отличительной особенностью новой концепции магазинов стало проектируемое пространство в формате конструктора, в котором все оборудование и зонирование можно перестроить без значительных усилий и затрат.

МЕДИА

Медиа наращивает базу пользователей при умеренных инвестициях в контент

2023 г., млрд руб., % г/г

Выручка	18,8	+18,3%
OIBDA	9,8	+19,4%
CAPEX	8,8	

KION

Драйвер KION – ритмичная поставка Originals

Портфель KION Originals

80+ проектов
(11 в IV кв. 2023)



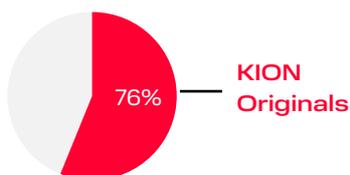
100+ оригинальных фильмов в разработке и производстве

+23% г/г
рост количества часов просмотра на пользователя

8,6 млн база пользователей

1 числа каждого месяца новый сериал на KION

Доля зрителей, смотрящих KION Originals



Высокие оценки аудитории

KION Originals
Средний рейтинг¹

Банда «ЗИГ ЗАГ»	★ 8,3
Жизнь по вызову 2. За кадром	★ 7,9 ²
Успешный	★ 7,9
Кеша должен умереть	★ 7,8
Белый список	★ 6,7
Нина	★ 6,3

¹ Рассчитано на базе рейтингов публичного агрегатора отзывов и платформы KION.

² Приведен рейтинг франшизы «Жизнь по вызову».

MWS

MWS — провайдер, предоставляющий облачные услуги, среди которых виртуальная инфраструктура, объектное хранилище, виртуальные рабочие места, сервисы для обеспечения информационной безопасности, бизнес приложения и сетевые сервисы. Услугами провайдера пользуются более 5000 клиентов. Физическая инфраструктура MWS включает 15 собственных дата-центров. Все они соединены магистральной сетью МТС протяженностью 280 тыс. км (ВОЛС).

Виртуальная инфраструктура MWS включает 14 зон доступности на базе отдельных дата-центров МТС и партнеров, обеспечивая минимальные сетевые задержки и высокий уровень доступности для клиентов.

Виртуальная инфраструктура MWS соответствует требованиям российского законодательства, сертифицирована, может использоваться в организациях разного масштаба, в нее можно переносить любые персональные данные и государственные информационные системы.

Зоны доступности MWS развернуты в Москве и Подмосковье, Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Казани, Новосибирске и Владивостоке.

В IV квартале 2023 года выручка MWS выросла на 64% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Одним из самых быстро растущих по продажам сервисов провайдера стало офисное ПО в облаке. Выручка компании от его предоставления в IV квартале 2023 года выросла в 12 раз. За аналогичный период времени

затраты клиентов провайдера на частные облака МТС увеличились в 5,6 раза, а выручка от предоставления сервиса резервного копирования данных в виртуальной инфраструктуре выросла в 2,4 раза. Чуть более чем в два раза увеличились затраты клиентов MWS на виртуальные рабочие места и SD-WAN.

В декабре 2023 года MWS запустил новую партнерскую программу для системных интеграторов и компаний, предоставляющих услуги консалтинга и аутсорсинга в области ИТ. До 2025 года планируется объединить более 100 ведущих интеграторов страны, оказывающих услуги клиентам более чем в 20 отраслях экономики. Это интеграторы, работающие в ритейле и e-commerce, финтехе, страховании, на производстве, добыче, транспорте, в логистике, энергетике, медиа, науке, образовании и других отраслях.

Растет интерес бизнеса к сервисам информационной безопасности в облаке МТС. За год продажи продуктов MWS по защите от DDoS-атак увеличились в два раза. В 1,75 раза выросла выручка от реализации операционного центра кибербезопасности (SOC) провайдера, в 1,6 раза — от сервиса защиты веб-приложений (WAF).

В январе 2024 года MWS сообщил о расширении перечня предоставляемых услуг по обработке персональных данных (ПДн) в облаке: трем центрам обработки данных — в Казани, Новосибирске и Владивостоке выдан аттестат на соответствие требованиям третьего уровня защищенности (УЗ-3).

ОБЛАКО РЯДОМ С ВАМИ

Санкт-Петербург и ЛО

3 ЦОД¹
3 зоны доступности
облачных сервисов

Краснодар

скоро:
1 ЦОД
1 зона доступности
облачных сервисов

Москва и МО

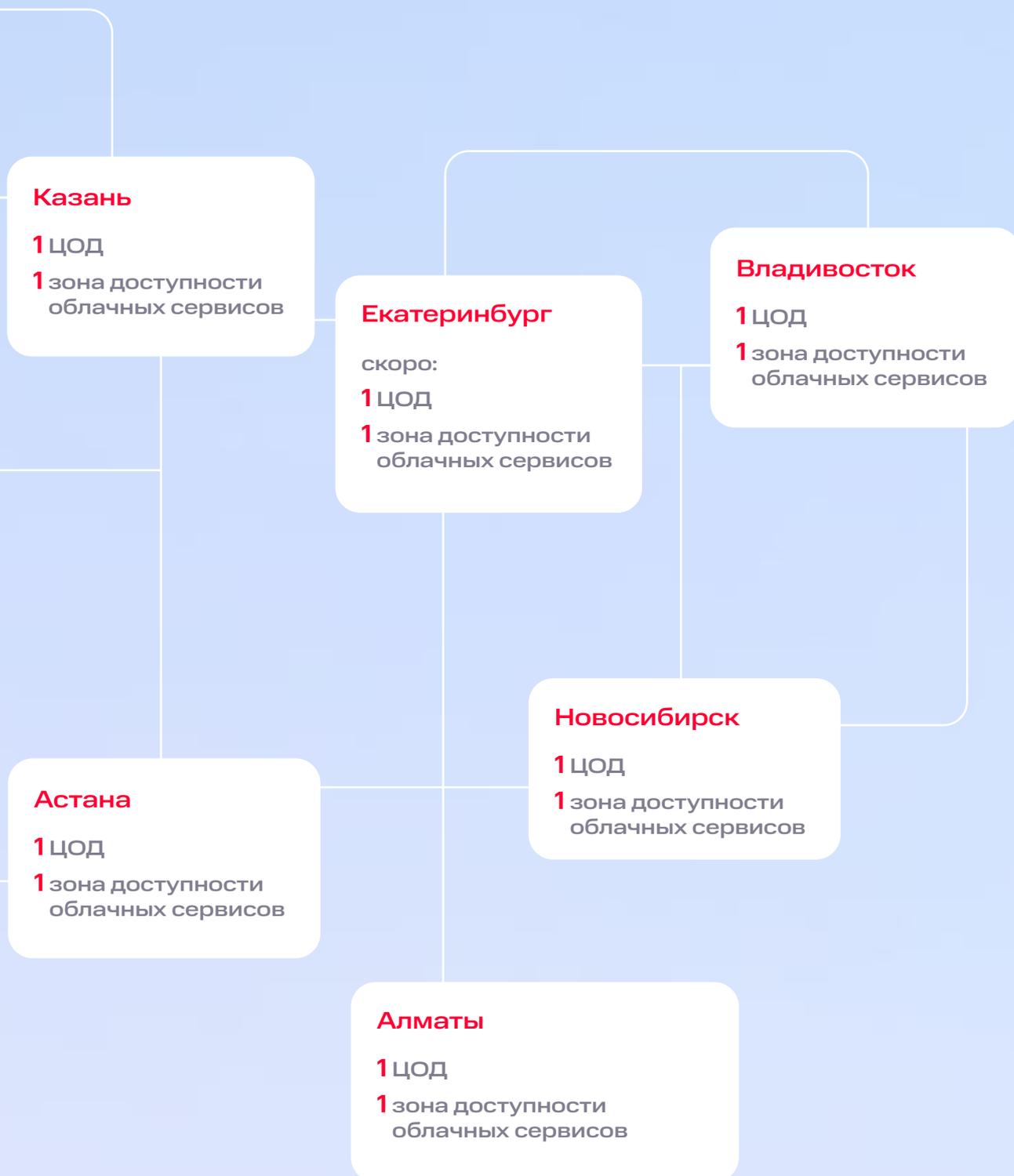
4 ЦОД
5 зон доступности
облачных сервисов

Уральск

1 ЦОД
1 зона доступности
облачных сервисов

¹ ЦОД — Центр обработки данных.

Виртуальная инфраструктура MWS включает 14 зон доступности на базе отдельных дата-центров МТС и партнеров, обеспечивая минимальные сетевые задержки и высокий уровень доступности для клиентов вашего бизнеса



КАЧЕСТВО И УЛУЧШЕНИЕ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА И СЕРВИСА

В 2023 году МТС продолжила развитие своих инструментов обслуживания клиентов с уклоном на экосистемность, омниканальность и бесшовность клиентского опыта.

В рамках единой стратегии клиентского сервиса был трансформирован проект «Замкнутый контур»: решение вопроса клиента происходит в одно касание, а сложные вопросы передаются выделенным профильными сотрудникам. Решение вопроса в одно касание — один из ключевых фокусов развития клиентского сервиса в МТС. Как итог, tNPS¹ вырос на 8 п. п, а повторные обращения в контактный центр снизились на 2 п. п.

Компания продолжила повышать эффективность продаж в контактном центре и осваивать новые каналы — продажи операторов в чате и продажи с помощью искусственного интеллекта при звонке. В 2023 году продано на 40% больше услуг и тарифных планов клиентам мобильной связи.

Значительно повышено качество обслуживания цифровых продуктов экосистемы. Улучшена база знаний. Теперь процедуры всех продуктов имеют схожую структуру, а инструкции для операторов стали понятнее. tNPS поддержки цифровых продуктов год к году прирос на 6 п. п.

По направлению обслуживания клиентов мобильной связи в 2023 году открыли контактный центр со 100% удаленных сотрудников.

Голосовой бот

Тиражирование на новые направления: чат встроен в приложения KION, Музыка, LIVE и Строки на странице support.mts.ru и в приложениях, сделана отдельная команда, которая поддерживает этот канал.

Обновление моделей распознавания и улучшение качества используемого голоса, запущен пилот по гибриднему распознаванию.

- Обработываемый ботом трафик вырос более чем на 60%.

- Доля операторских переводов снизилась на 35%.
- Около 70% передаваемой информации является полезной для оператора, а ее использование позволяет оператору сократить среднее время обслуживания и увеличить tNPS.

Система управления знаниями (СУЗ)

Улучшен поиск и интерактивный контент. Рост уровня удовлетворенности сотрудников продуктом (NSAT) составил 12 п. п. Идет внедрение в СУЗ возможности GenAI, чтобы протестировать, как с его помощью можно ускорить поиск нужной информации и создание качественных статей.

Речевая аналитика

Доля анализируемых диалогов увеличена с 20 до 100%, подключен анализ всех продуктов экосистемы и обращений в магазины МТС. Активное использование речевой аналитики позволило увеличить tNPS операторов.

В 2023 году был реализован базовый функционал для миграции на собственное решение речевой аналитики от МТС ЦИИ. В рамках применения технологии речевой аналитики была создана и тиражирована «умная» интегральная оценка качества работы операторов, которая позволяет дифференцировано подходить к аудиту качества и развитию сотрудников.

Запущена проверка качества обслуживания в магазинах МТС с использованием видеомониторинга. Проведен пилот использования речевой аналитики в 32 магазинах розничной сети. Удовлетворенность обслуживанием выросла на 3,4 п. п. относительно 2022 года. В 2024 году

¹ Transactional Net Promoter Score — индекс потребительской лояльности в точке касания.

планируется развивать инструменты речевой аналитики для контроля качества, а также дорабатывать Мой МТС и обучать клиентов сервисам самообслуживания в данном канале.

Автоматизация процессов решения технических вопросов клиентов по домашним услугам для Контактных центров

Переход к интерактивным сценариям обслуживания в едином ПО — Инеткор. Новый инструмент позволяет оперативно менять формулировки и логику ответов, добавлять новые шаги. Существенно улучшились показатели первой линии поддержки: -17% длительность консультации, +5% решенных вопросов. Сотрудники также высоко оценили новые инструменты: уровень удовлетворенности (NSAT) составил 73%, а новички спустя месяц работы достигают показателей опытных сотрудников (шесть и более месяцев работы).

Система управления клиентским опытом

В 2023 году МТС расширила команду и инструменты исследования клиентского опыта, увеличила количество оцениваемых точек контакта и сделала упор на экспертное обучение сотрудников Компании в сфере управления клиентским опытом. Успешно проведено 62 исследования клиентских путей, что значительно упростило взаимодействие с продуктами, сделало интерфейсы понятными, увлекательными и повысило удовлетворенность пользователей.

Количественная оценка через опросы NPS (бенчмаркинг с конкурентами) и tNPS (внутренние замеры) помогает оценить клиентский опыт в своих продуктах относительно конкурентов и работу продуктовых команд, а также приоритизировать зоны развития. Был доработан собственный продукт опросного модуля, позволяющий оценивать клиентский опыт внутри digital-витрин экосистемы.

Продолжилось расширение охвата продуктов, поставленных на сбор обратной связи. Запущены 34 точки контакта с клиентом, что на 20 п. п. выше 2022 года. Это 21 продукт на 23 витринах мобильного приложения и сайтов, а также 11 опросов бизнес-процессов через IVR-обзвон. Отправлено более 200 email-опросов.

Запущен MVP проекта по оценке клиентского опыта после обслуживания клиента в колл-цен-

тре через ML-модель¹. Получена высокая точность предсказания реального опыта клиента.

МТС перевела доставку коммуникаций на новую платформу собственной разработки, что позволило более продуктивно взаимодействовать с потоком информирования клиентов, анализировать весь поток информирования. Благодаря новым решениям увеличилась доставляемость SMS на номера других операторов до 87%.

Компания успешно запустила и использует обновленную систему автоматизированного тестирования тарифных планов и услуг. Благодаря новой системе увеличен объем тестируемых процессов в момент пиковой производительности более чем в три раза и продолжается наращивание объема тестируемых продуктов. Успешно используется и продолжает развиваться система мониторинга, которая помогает выявлять сбои в работе тарифных планов и услуг до запуска для беспрепятственного использования клиентами.

В 2023 году были перезапущены процессы alpha- и beta-тестирования, которые стали обя-

¹ ML — Machine Learning — машинное обучение.

Tone of Voice (ToV)

Разработаны и внедрены в практику единые принципы для коммуникаций в голосовом канале, чате и SMS. Применение речевой аналитики позволило очень точно отслеживать использование принципов Tone of Voice каждым сотрудником линии поддержки.

Единое рабочее место оператора экосистемы Workspace

Запустили первый пилот по обслуживанию клиентов мобильного бизнеса B2C, что позволило снизить среднее время обслуживания на 10% и повысить tNPS операторов пилотной группы.

Голос клиента

Стартовали регулярные встречи с участием всех топ-менеджеров, на которых обсуждаются актуальные «боли» клиентов. В рамках этих встреч принимаются тактические и стратегические решения по развитию продуктов, сервисов и процессов в Компании.

зательными при запуске новых продуктов МТС. Также в 2023 году ввели как обязательный этап проверки новых продуктов топ-менеджментом Компании. Указанные шаги сформировали комплексный тестовый цикл, направленный на повышение стандартов качества.

В 2023 году совместно с продуктовыми командами сфокусировались на внедрение единой системы координат по методикам расчета КПЭ для вертикалей: KION, Банк, Эntертейнмент, Cloud МТС, МТТ, Гольфстрим и другие, а также для партнерских сервисов и экосистемных продуктовых модулей. Это позволило провести комплексную оценку клиентского качества на основе разносторонних метрик.

Доступность цифровых продуктов для людей с особенными потребностями здоровья

В МТС были созданы гайд доступности и курс обучения для специалистов в областях разработки, дизайна и тестирования. Развитие данного направления позволит расширить аудиторию сервисов и продуктов МТС и сделать клиентский опыт бесшовным для всех категорий пользователей.

В 2023 году на дашборды здоровья были вынесены ключевые сценарии доступности 132 продуктов. Основные сценарии: отслеживание успешности авторизации, оплаты, открытия

веб-сайтов. Сейчас идет активный процесс отладки отслеживаемых метрик, по которым планируется замерять фактическую доступность, а также прорабатывается инцидент-менеджмент, чтобы по событиям мониторинга оперативно регистрировать инциденты соответствующей команде. Комплекс мероприятий позволит видеть полную картину надежности, своевременно реагировать на внештатные ситуации и повышать качество работы продуктов.

МТС ID

- 0,01% — уровень технических ошибок при входе по всем продуктам экосистемы, подключенным к МТС ID.
- 92% — доля бесшовных аутентификаций к общему объему аутентификаций.
- 0,38% (при допустимом 0,52%) — уровень инцидентности на 10 тыс. пользователей (процентное соотношение количества инцидентов к активным уникальным пользователям за отчетный период).
- В декабре 2023 МТС ID получил национальную банковскую премию, как лучшее решение для онлайн-идентификации клиентов банков.
- В январе 2024 МТС получила государственную аккредитацию для работы с биометрическими данными.

Количество аутентификаций по МТС ID за 2023 год

	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Всего входов (бесшовные + цепочка) ¹ , млн ед.	393,4	434,3	441,1	471,4
Входы по цепочке, млн ед.	35,8	39,1	39,3	41,4
Уникальные пользователи, млн чел.	15,7	15,9	16,6	17,4

¹ Данные по входам бесшовные + цепочка собирались с 1 августа 2023 года, поэтому данные за I–III кварталы 2023 года спрогнозированы ретроспективно на основе данных «Входы по цепочке».

BIG DATA

В 2023 году Big Data продолжила создавать и развивать стратегические платформы на базе больших данных и AI.

Новые платформы

Dynamic Pricing — платформа динамического и персонального ценообразования, поддерживающая различные стратегии оптимизации целевых метрик. Проведен успешный пилот перехода от ручного ценообразования к динамическому с применением платформы в офисах продаж и интернет-магазине Поволжского региона (+9% GM¹, при стабильном обороте). Платформа — энейблер² более гибкой и быстрой смены бизнес-стратегии (например, выбор стратегии ценообразования: повышение маржинальности/оборота / распродажа стоков + диверсификация стратегии по локациям и категориям), а также базовый элемент персонализации цен. Алгоритмы оптимизации тарифных планов клиентов телекома (Next Best Tariff) переведены на платформу: персонализированный динамический ML-прайсинг (+16% CTR³ и +20% ARPU), далее — оптимизация наполнения телеком-продукта.

DataOPS — платформа сервисов для работы с большими данными. Завершен уход от «vendor-lock» крупных IT-платформ (сокращение TCO и цифровая независимость), подключены более 230 внутренних продуктов, более 3900 активных пользователей ежемесячно, настроены процессы ITSM по контролю качества данных.

Развитие текущих платформ

Рекомендательные системы (RecSys). Основной фокус в 2023 году был на масштабировании рекомендаций на всю экосистему МТС. Подключены четыре витрины интернет-магазина МТС (+2,3% рост конверсии в покупку). Интегрирована витрина Cashback «для вас» (+50% CTR). Расширены и оптимизированы рекомендации в уже подключенных сервисах (KION, Строки, МТС Банк) — 50+ АБ-тестов новых версий, из них 17 успешных.

Скоринг (финансовый и антифрод). Развитие качества данных и алгоритмов позволилократно увеличить эффект на выручку в 2023 году. Увеличили за счет DataOPS платформы качество и доступность сервисов скоринга (до 99,95%).

В 2023 году для Маркетолога:

- увеличен охват по неабонентам экосистемы (+40% охвата, +30 млн профилей, ~85% точности по данным Я.Аудитории);
- расширена функциональность личного кабинета маркетолога и улучшены алгоритмы AutoLAL, что позволило увеличить в 1,5 раза количество сегментов собранных без привлечения аналитиков;
- удалось в два раза снизить уровень фрода в web/inn_app/video кампаниях за счет разработки Antibot/Antifrod моделей..

Финтех

Для МСБ в 10 раз расширено таргетированное продвижение финтех-продуктов. Внедрен алгоритм Next Best Offering для приоритизации коммуникаций с помощью Big Data — расширен объем фактических коммуникаций на 20% при условии сохранения уровня конверсии. Оптимизирована витрина страхования (автозаполнение данных, расширен пул страховых партнеров и продуктов), что позволило увеличить число клиентов страхования до 65+ тыс.

Телеком

Продолжается интеграция ML-алгоритмов на больших данных в процессы развития телеком бизнеса.

Консолидировали и улучшили за счет Big Data прогнозы загрузки инфраструктуры сети (сни-

¹ Gross margin — валовая маржа или валовая рентабельность.

² Энейблер — элемент бэклога, который расширяет Архитектурную Полосу разрабатываемого решения или улучшает производительность потока разработки ценности.

³ Click-Through Rate — процентное соотношение количества кликов по объявлению к его показам.

зили медианную ошибку на 25% до 4,5 п. п.) в рамках единой системы поддержки принятия решений Smart Rollout. Оптимизировали работу моделей предсказания доходности при покрытийном строительстве и снизили медианную ошибку на 4 п. п.

Увеличили продажи конвергента в рознице более чем в два раза за счет таргетированного привлечения мобильных клиентов с ПТВ.

За счет ускорения получения данных и работы ML-алгоритмов более чем в три раза сократили объем прорывающихся номеров спамеров на базу МТС. В 10 раз увеличилось количество

признанных спам-номеров за счет обработки новых паттернов и текстов.

Запустили трансформацию собственной розницы за счет технологии и алгоритмов Big Data. Проект включает в себя улучшение процессов логистики, ценообразования, cvm¹, hr и операционной аналитики в части прогноза и расширения спроса, а также оптимизации ручных или устаревших алгоритмов и систем. Из успешно реализованного в проекте за 2023 год: рекомендации на четырех витринах интернет-магазина (рост конверсии в добавление в корзину (+1,3%) и в покупку (+2,3%)) и пилоты по ценообразованию (+9% GM, при стабильном обороте).

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Вертикаль AI (далее AI) — центр компетенций экосистемы МТС в области искусственного интеллекта. Создана в 2017 году. Специалисты AI разрабатывают решения на базе компьютерного зрения, обработки и синтеза естественного языка и генеративного ИИ для экосистемы МТС, а также для внешних заказчиков.

AI активно развивает собственную экспертизу в сфере искусственного интеллекта. В 2023 году в Компании была создана группа фундаментальных исследований, в которой работают ведущие российские ученые в области ИИ с опытом работы в Huawei, Toyota, Lyft, Intel и Samsung. В задачи отдела входит поиск, разработка и имплементация инновационных подходов в области машинного обучения, подготовка статей на международных конференции уровня Tier 1², обучение больших языковых моделей и участие в конкурсах по искусственному интеллекту.

Разработчики-исследователи меньше чем за год создали большую языковую модель для бизнеса

AI Chat, которая заняла второе место по бенчмарку MERA³ среди российских LLM⁴ — это говорит о высоком качестве обучения модели и точности ответов на вопросы.

Также в 2023 году компания запустила новый продукт — WordPulse — сервис аналитики голосовой и текстовой коммуникации на основе нейросетей.

По итогам года AI реализовала более 10 проектов для экосистемы МТС и внешних клиентов. В том числе специалисты компании разработали ИИ-функции для сервиса «Защитник», которые позволяют получать транскрипцию диалога со спамерами. Был создан бот для сервиса «Секретарь». Он отвечает на вызов, если абонент занят, распределяет звонки по категориям (семья, коллеги, спам) и присылает расшифровку диалога. Специально для этого бота на базе платформы синтеза и распознавания речи Audiogram были созданы несколько разных голосов, в том числе нейтральный женский и мужской, дерз-

¹ Customer Value Management (англ. «управление потребительской ценностью») — подход к управлению аспектами ценностного пути клиента, который начинается от первого касания с продуктом и заканчивается последним взаимодействием с компанией.

² Tier Standard — система сертификации ЦОДов, которую разработал Uptime Institute, категории Tier отображают уровень надежности и безопасности.

³ Multimodal Evaluation for Russian-language Architectures — независимый бенчмарк для оценки фундаментальных моделей для русского языка, разработанный и поддерживаемый совместно исследователями индустрии и академии.

⁴ Large language model (большая языковая модель) — языковая модель со множеством параметров.

кий мужской и веселый женский. Помимо этого, началась работа по замене решения стороннего разработчика, использующегося для обработки коммуникаций с клиентами экосистемы МТС, на WordPulse.

Также AI реализовала ряд проектов на базе мультимодальных и генеративных сетей.

Для сервиса Platform МТС была создана система автодополнения компьютерного кода. МТС Travel внедряет поиск предметов на фото отельных номеров, который помогает быстрее и эффективнее заполнять карточки отелей. Avito тестирует систему на основе генеративного ИИ и Audiogram, которая выявляет звонки мошенников и прерывает их.

В 2023 году AI продолжила развивать инвестиционную деятельность. Компания приобрела долю 16% в компании PrimoRPA — российском разработчике одноименной платформы для роботизации бизнес-процессов (RPA) в закупках, бухгалтерии, продажах, HR и других направлениях. AI также выкупила долю 49% в компании «Инфоматика», которая занимается разработкой и производством в том числе билетно-пропускных систем и турникетов.

Также AI провела две акселерационные программы: для стартапов, развивающих Metaverse-технологии, и для зрелых компаний, создающих продукты и решения в сфере генеративного

искусственного интеллекта. В обе программы поступило свыше 600 заявок из более чем 30 стран. В каждый трек было отобрано по 10 компаний. Наставниками акселерационных программ стали эксперты с опытом работы в Google, Microsoft, NetEase, Tencent, CBI, всемирно известных игровых студиях.

По итогам Metaverse-акселератора два стартапа запустили пилотные проекты с ПАО «МТС»: Phygital реализует проект для WASD, Sporta — для GoGym. По завершении программы по развитию технологий генеративного ИИ три компании запустили пилоты с МТС: Deepreel — в направлении кибербезопасности, AutoFAQ — для системы управления знаниями, Brainfeed — для МТС Твой бизнес.

В 2023 году сотрудники AI выиграли ряд престижных международных соревнований по искусственному интеллекту. Старший разработчик-исследователь Аммар Али завоевал золото в Image Matching Challenge от Google, также он занял три призовых места на соревнованиях по искусственному интеллекту в рамках AI Journey. Старший ML-разработчик Али Алиев занял третье место на VoxSRC — это одно из самых престижных соревнований по голосовой биометрии. На RuSentNE-2023 разработчики AI заняли первое и третье места, предложив новые методы анализа тональности именованных сущностей в текстах на русском языке.

ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

Актуальные тренды в развитии экосистем и прогноз их развития в России на 2024 год и среднесрочную перспективу

Итоги 2023 года дали основания утверждать, что основные российские экосистемы в целом завершили процессы адаптации к новым геополитическим и экономическим условиям, при этом ни одной из них эти изменения не нанесли существенного ущерба и не ослабили критически относительно конкурентов. В среднесрочной перспективе следует ожидать возвращения к обычной динамике развития, но с учетом новых возможностей и ограничений, практически одинаковых для всех игроков, в частности:

- продолжение импортозамещения на ряде рынков, таких как развлекательный контент и видеосервисы, различное программное обеспечение и цифровые сервисы, реклама, бронирование гостиниц, после ухода с них иностранных игроков;
- юридический перевод (редомициляция) компаний в Россию, а также оживление внутреннего рынка IPO, что открывает возможности по привлечению дополнительного финансирования как для крупных компаний, так и для относительно небольших. Это, с одной стороны, создает возможности, но с другой стороны повышает уровень конкуренции.

Отдельно необходимо отметить сегмент электронной коммерции, потенциал которого в России далеко не исчерпан (проникновение кратно ниже наиболее передовых в этом плане рынков, таких как, к примеру, Китай, Южная Корея, Великобритания), и два крупнейших игрока Wildberries и Ozon могут вполне начать экспансию в новые для себя области, т.е. запустить формирование своих экосистем. Пример достаточно успешного продвижения банковских карт Озоном показывает потенциальную силу крупных маркетплейсов, а история развития Amazon в США может стать образцом для подражания в целом. Это движение в сторону экосистем может быть усилено тем, что состав продавцов и ассортимент лидирующих маркетплейсов будет сближаться, количество ПВЗ и постаматов, скорее всего, выровняется в среднесрочной перспективе, а ценовая конкуренция будет постоянной. Таким образом, вполне возможен вариант, при котором критического отрыва по масштабам бизнеса получить ни одному из маркетплейсов не удастся, что вызовет стремление выходить на новые рынки. Выход же на новые рынки может происходить достаточно быстро — на базе решений и инфраструктуры партнеров (например, модель fintech-as-a-service для реализации встроенных финансовых услуг, подход white label для сервисов покупки авиабилетов и путешествий и т.п.).

Ключевые векторы развития: технологические и бизнес-тренды

Касаясь тенденций в различных областях и бизнес-направлениях, актуальных для цифровых экосистемных компаний в мире, хотели бы отметить следующие моменты.

В телеком-области:

- 5G продолжает активно развиваться по всему миру, и в целом рост проникновения происходит быстрее, чем это было у предыдущих поколений связи. Но в то же время пока нигде внедрение этого нового стандарта не дало операторам дополнительных доходов. Таким образом, с коммерческой точки зрения бизнеса операторов 5G — это не революция, а эволюция.
- Технология eSIM также пока не стала массовой (по сравнению с ожиданиями) и не

оказала влияния на конкурентную ситуацию на рынках мобильной связи.

- Вместе с тем возможны пертурбации не на самих рынках мобильной связи, а уровнем ниже, в сегменте телеком-оборудования. Здесь среди операторов набирает реальную популярность «открытый» подход Open RAN, несмотря на сопротивление и скепсис крупнейших поставщиков в отношении этой новой архитектуры сетей. Для России подход Open RAN особенно привлекателен в свете необходимости разработки и производства сетевого оборудования внутри страны.
- Текущее технологически успешное развитие Starlink пока больше влияет на рынок традиционной спутниковой связи (в странах присутствия), оказывая на него существенное ценовое давление. Однако начавшееся развертывание этой компанией спутников с функционалом DTC (direct to cell, прямая связь спутник-смартфон), с учетом ее масштабов и возможностей, создает предпосылки для массового внедрения в ряде стран данной услуги уже в ближайшие пару лет. При этом мы не ожидаем усиления конкуренции или появления существенных дополнительных доходов у мобильных операторов, скорее это будет PR-услугой для туристов и профессиональных потребителей.

В области «умных устройств» отметим следующее:

- Определенный кризис развития «умных колонок» и голосовых помощников, проявившийся в том числе в сокращении соответствующих инвестиций Amazon и Google. Фактически умные колонки остались достаточно узкофункциональными инструментами (прослушивание музыки, запрос погоды, новостей, поиск информации, будильник), а не стали ядром управления «умным» домом. Впрочем, есть шанс, что возможный прогресс голосовых помощников с внедрением LLM (см. ниже) увеличит популярность данного класса устройств.
- Проникновение Smart TV (существенно более высокое, чем у «умных» колонок) создает предпосылки того, что данный класс устройств будет центром не только домашнего потребления видеоконтента, как сейчас, но и собственно центром всего «умного» дома. Это может усилить конкуренцию на рынке «умных» телевизоров — в том числе через конкуренцию операционных систем для них.

- Разработчики AR- и VR-устройств по-прежнему пытаются найти реальные потребности для их массового применения: идея метавселенных пока так и осталась модным словом, а игры — слишком узкая ниша.

В области машинного обучения и искусственного интеллекта (ИИ):

- Зрелые решения на базе технологии машинного обучения уже сформировались в ряде областей, таких как распознавание изображений и видеоаналитика (включая биометрию).
- Фокус развития сейчас — генеративные модели, такие как Большие Языковые Модели (LLM, Large Language Models), модели «текст-в-картинку», комбинированные («мультимодальные») — за последние два года из интересной игрушки, с точки зрения широкой публики, превратились в «горизонтальную технологию», которая образует основу нового класса инструментов повышения производительности труда во многих отраслях, — что в историческом контексте, возможно, будет сравнимо с процессами автоматизации и компьютеризации.
- Дальнейшее наращивание возможностей генеративных моделей, в частности LLM, может замедлиться по ряду причин, таких как исчерпание качественных обучающих выборок и все большие потребности в вычислительных ресурсах для обучения моделей («убывающая отдача»).
- В то же время возможен «качественный» рост, за счет новых подходов и архитектурных инструментов (долговременная «память», автоматическое добавление релевантной запросу фактической информации, новые подходы к обучению и проч.), которые позволят сделать «поведение» моделей более предсказуемым (в том числе приемлемым в качестве бизнес-инструмента), а сами модели, возможно, более компактными (менее ресурсоемкими).
- В целом, хотя крупных игроков-разработчиков в мире и в России мало, риски монополизации данной технологии в интересах отдельных игроков не так велики: базовые модели (например, в виде open source — проектов) будут доступны всем, хотя, вероятно, отставая от передовых на одно-два поколения (что даст определенную фору на B2C-рынках соответствующим игрокам).