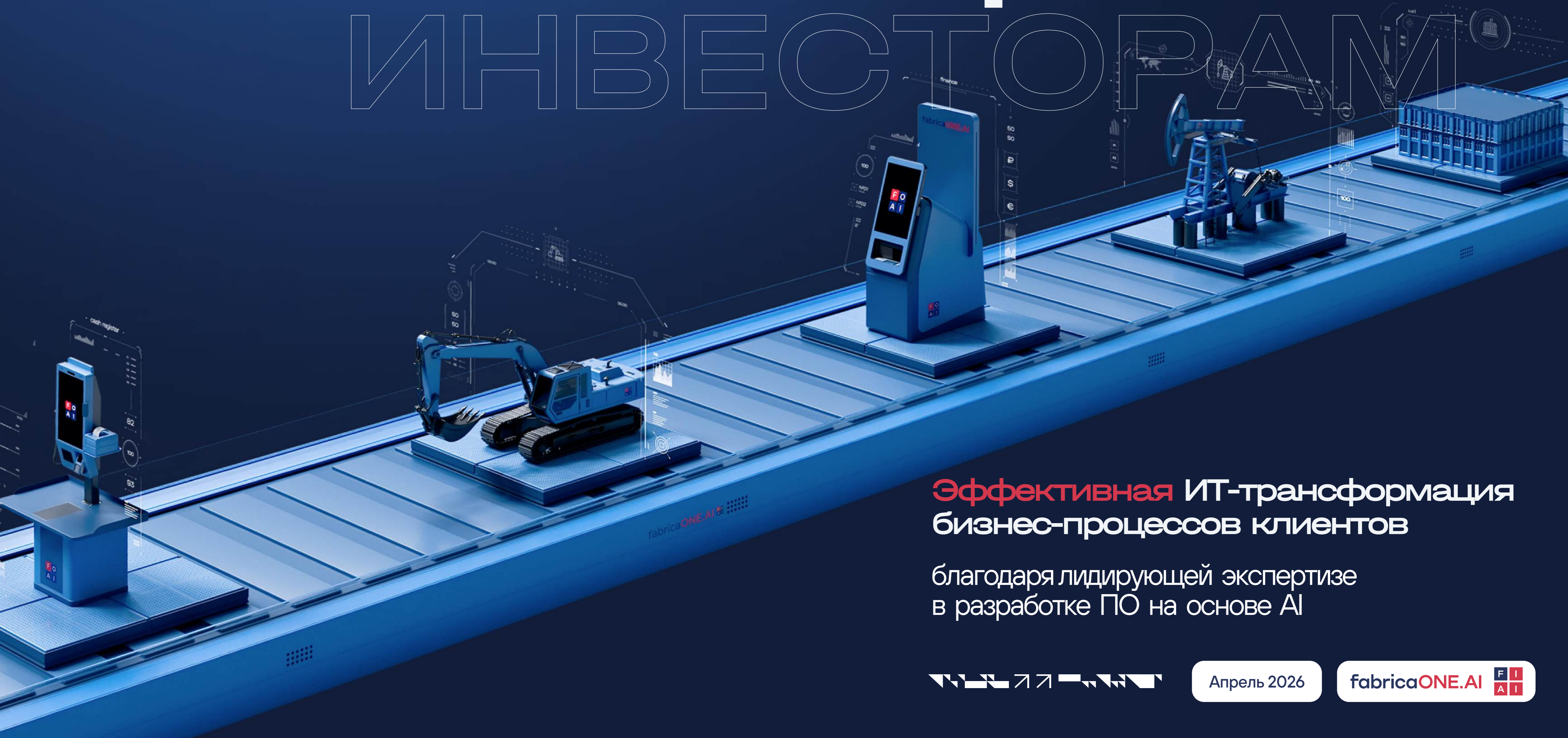


# ПРЕЗЕНТАЦИЯ

# ИНВЕСТИТОРАМ



**Эффективная ИТ-трансформация  
бизнес-процессов клиентов**

благодаря лидирующей экспертизе  
в разработке ПО на основе AI



Апрель 2026

fabricaONE.AI 

# Заявление об ограничении ответственности

Настоящий документ подготовлен в связи с планируемым первичным публичным предложением акций Публичного акционерного общества «ФАБРИКА ПО» (далее также – «Компания») неограниченному кругу инвесторов с проведением сделок на торгах ПАО Московская Биржа и содержит информацию о Компании и подконтрольных Компании организациях. Указанные организации совместно с Компанией формируют группу Компании (далее также – «Группа»).

Настоящий документ предназначен для содействия в проведении анализа Группы и предоставлен исключительно в информационных целях. Настоящий документ не является проспектом ценных бумаг, решением о выпуске (дополнительном выпуске) ценных бумаг, предложением купить ценные бумаги или какие-либо активы или принять участие в подписке на ценные бумаги, или продать ценные бумаги или какие-либо активы, не является офертой или приглашением делать оферты, не является рекламой ценных бумаг, гарантией или обещанием продажи ценных бумаг или каких-либо активов или проведения размещения ценных бумаг или заключения какого-либо договора, и не должен толковаться в каком-либо из этих качеств.

Настоящий документ не является рекомендацией, в том числе индивидуальной инвестиционной рекомендацией (в значении, определенном в Федеральном законе от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг»), в отношении ценных бумаг Компании или любых иных ценных бумаг или любых активов, упомянутых в настоящем документе.

Настоящий документ не предназначен для того, чтобы быть основанием для принятия каких-либо инвестиционных решений. Информация, содержащаяся в настоящем документе, предоставлена Компанией и не подвергалась какой-либо независимой проверке. Настоящий документ передается получателю исключительно в информационных целях.

Информация, представленная в настоящем документе, может существенно меняться. Настоящий документ не содержит исчерпывающей информации о Группе. Компания сохраняет за собой право без объяснения причин в любое время в любом объеме и без какого-либо уведомления изменять любую информацию, содержащуюся в настоящем документе. Передача настоящего документа получателю не влечет возникновения какого-либо обязательства Группы, в том числе обязательства по изменению или обновлению настоящего документа или по исправлению любых обнаруженных содержащихся в нем неточностей. Передача, распространение или публикация настоящего документа не влечет за собой каких-либо обязательств со стороны Группы по осуществлению каких-либо сделок.

Компания, любые иные лица, входящие с Компанией в группу лиц, их аффилированные или иным образом связанные с ними лица, работники, должностные лица, представители, агенты, советники и консультанты не принимают никакой ответственности ни за какие убытки, прямые или косвенные, возникшие в результате использования настоящего документа или информации, содержащейся в настоящем документе.

Любая информация о планах и любых будущих событиях, содержащаяся в настоящем документе, является неопределенной и может существенно отличаться от фактов и событий, которые наступят в будущем в действительности. Лицо, получившее настоящий документ, считается предупрежденным о том, что ничто в настоящем документе не является гарантией, заверением, обещанием или обязательством относительно будущих событий и фактов, и что любые будущие реальные результаты, события и факты могут существенно отличаться от информации, указанной в настоящем документе. Компания, любые иные лица, входящие с Компанией в группу лиц, их аффилированные или иным образом связанные с ними лица, работники, должностные лица, представители, агенты, советники и консультанты не дают никаких гарантий, заверений, обещаний или обязательств относительно наступления, достоверности, исполнимости или достижимости таких планов или любых будущих событий или фактов.

Получение настоящего документа или любой содержащейся в нем информации в отдельных юрисдикциях может быть ограничено законом или подзаконным регулированием либо запрещено. Настоящий документ не предназначен для передачи и использования любыми лицами в юрисдикциях, в которых настоящий документ, какая-либо указанная в нем информация, ее передача или получение могут быть признаны незаконными. Лицо, получившее настоящий документ, считается проинформированным относительно необходимости соблюдения соответствующих ограничений.

Лицо, получившее настоящий документ, считается проинформированным относительно необходимости соблюдения всех указанных выше условий. Лицо, получившее настоящий документ, самым фактом получения настоящего документа безусловно соглашается следовать всем указанным выше условиям.

# fabricaONE.AI — лидирующий разработчик ПО на основе искусственного интеллекта (AI)



Крупнейший игрок на российском рынке заказной разработки

**~700 млрд ₹**

Целевой рынок<sup>1</sup> в 2025 году

**13%**

СГТР целевого рынка в 2025–2032 годах

**Nº1**

На рынке заказной разработки<sup>2</sup>



Комплексное и востребованное предложение продуктов и сервисов

**50+**

Тиражных продуктов<sup>3</sup>

№1 игрок<sup>5</sup>

**>1,1 тыс.**

Клиентов<sup>4</sup>

**>5,4 тыс.**

Сотрудников в команде<sup>4</sup>



Искусственный интеллект в основе сервисов и продуктов Группы

**fabricaONE.AI**

Ключевой бенефициар AI-революции на ИТ-рынке

**AI**

Собственная AI-платформа для разработки и тестирования ПО

**15%**

Доля продуктов и сервисов на основе AI в выручке<sup>6</sup>



Устойчивая комбинация роста бизнеса и прибыльности<sup>7</sup>

**25,5 млрд ₹**

Выручка в 2025 году

+36% СГТР г/г '22-25<sup>7</sup>

**4,8 млрд ₹**

Скорр. EBITDA<sup>8</sup> в 2025 г.

**+22%**

Рост скорр. EBITDA<sup>8</sup> в 2025 году г/г

# Выстроенный портфель продуктов и сервисов, закрывающий полный цикл цифровой трансформации



**FabricaONE.AI – платформа высоко комплементарных сервисов и продуктов в области AI**

Предложение заказчикам полного цикла решений под ключ в режиме единого окна

Объединенная база знаний и инвестиции в исследования и разработки

Долгосрочные партнерства с крупнейшими корпорациями за счет комплексного предложения

## Ключевые шаги

## Результаты

Стратегические  
шаги



Усиление фокуса на развитие AI



- Введение KPI по доле AI-выручки
- Рост автоматизации внутренней разработки при помощи AI

**25%**  
Целевая доля AI в выручке<sup>1</sup> в 2026 г.



Развитие долгосрочных партнерств



- Рост количества долгосрочных проектов с крупными клиентами

Новые технологические партнерства



Развитие продуктов и сервисов под отдельные индустрии



- Развитие направления Ритейл ПО на базе MD Audit

**180** клиентов в секторе ритейл<sup>2</sup>

Операционная  
эффективность



Рост выработки на одного сотрудника



- Активное использование AI-инструментов в разработке

**20%**  
Рост EBITDA на одного разработчика<sup>2</sup>



Формирование компетенций в консалтинге и интеграции за счет M&A



- Приобретение компаний Борлас и BeringPro
- Формирование предложения цифровой трансформации полного цикла

**+800**  
Новых специалистов в штате fabricaONE.AI<sup>2</sup>



Пересмотр портфеля продуктов в сегментах и выстраивание единой бэк-офис службы



- Оптимизация продуктового портфеля
- Оптимизация расходов от дублирующихся функций бэк-офиса во всех направлениях Группы

**1,6 млрд руб.**  
Сокращение расходов<sup>3</sup>

# Присоединение стратегических активов завершило формирование полносервисной бизнес-модели

В периметр вошли BeringPro и консалтингово-внедренческая часть «Борлас»

fabricaONE.AI + БОРЛАС BeringPro® (ex- KPMG Consulting)

Сделка завершена в апреле 2026 года (за пределами отчётного периода)  
Финансовые показатели Группы приведены в презентации с учетом «Борлас» и BeringPro

## Стратегические преимущества сделки

- ✓ Экспертиза в бизнес-консалтинге, операционной трансформации, аналитике и финансах
- ✓ Компетенции во внедрении и импортозамещении ERP-систем (Oracle, SAP, Siemens, 1C)
- ✓ Расширение доступа к крупнейшим корпоративным заказчикам
- ✓ Потенциал роста долгосрочной рекуррентной выручки

## Диверсифицированная клиентская база

Крупнейшие текущие клиенты



## Показатели присоединенных компаний

**ТОП-10<sup>1</sup>**

ИТ-консалтинг: разработка и системная интеграция

**ТОП-20<sup>1</sup>**

Крупнейших консалтинговых групп и компаний России

**4,6**

млрд руб.  
Выручка 2025 г.

**0,6**

млрд руб.  
EBITDA 2025 г.

**13%**

Рентабельность по EBITDA в 2025 г.

**~800<sup>2</sup>**

Сотрудников<sup>1</sup> с уникальной экспертизой в ключевых отраслях экономики

## Широкая партнерская сеть

**>60** партнеров



# Органический и M&A-рост, высокая рентабельность и низкая долговая нагрузка

Финансовые результаты за 2025 год

**25,5**  
млрд руб.

36%

27%

С учетом потенциального влияния от приобретения «Борлас» и BeringPRO

Выручка

**4,8**  
млрд руб.

64%

57%

19% – рентабельность

Скорр. EBITDA <sup>(1)</sup>

**3,0**  
млрд руб.

72%

64%

12% – рентабельность

Скорр. чистая прибыль

**3,0**  
млрд руб.

84%

71%

12% – рентабельность

EBITDAC

**1,6**  
млрд руб.

119%

101%

6% – рентабельность

NIC <sup>(2)</sup>

**1,4**  
млрд руб.

0,3x

Чистый долг / EBITDA, x

Чистый долг

% СГТР'22-'25

% СГТР'22-'25, органический <sup>(3)</sup>

Источники: данные Группы, консолидированная отчетность по МСФО

Примечания: (1) Отражает прибыль до вычета процентов, налога на прибыль, амортизации и обесценения, и при этом исключая влияние отдельных статей, включая единовременные доходы и расходы;

(2) NIC – показатель чистой прибыли за вычетом капитализированных расходов и добавлением амортизации программного обеспечения. (3) Без учета «Борлас» & BeringPro

# ФАКТОРЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

1

Масштабный, фундаментально привлекательный и растущий целевой рынок

2

Лидерство в сегменте заказной разработки с кратным потенциалом роста выручки Группы за счет долгосрочных проектных контрактов

3

Комплексное предложение продуктов и сервисов с фокусом на AI

4

Высокоэффективная бизнес-модель на основе применения технологии AI

5

Долгосрочные партнерства для цифровой трансформации бизнеса с широкой базой крупных клиентов

6

Уверенный рост бизнеса и рентабельности на фоне растущей доли выручки от решений на основе AI

7

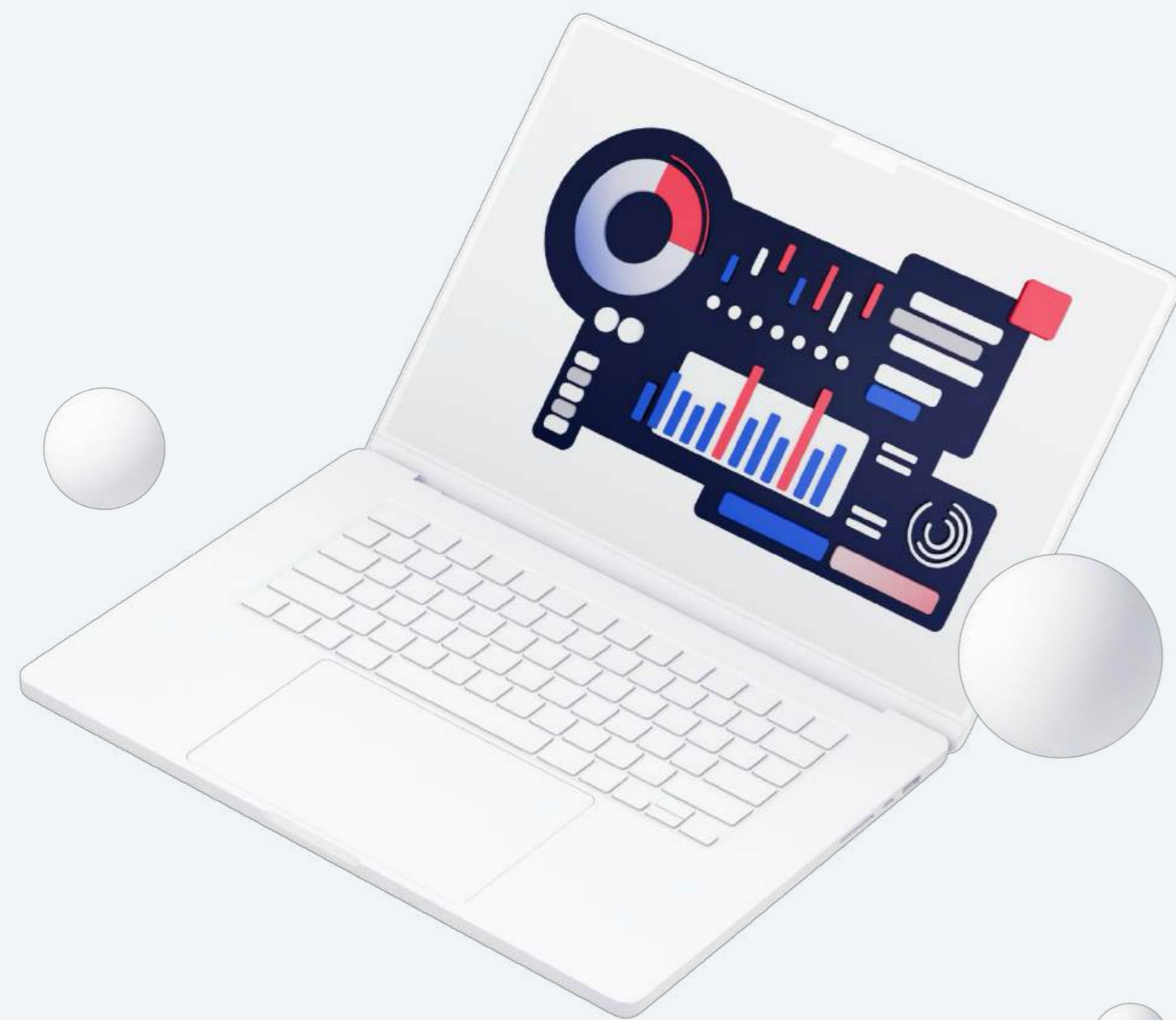
Продуманная стратегия роста с фокусом на рост AI-выручки в продуктах и сервисах

8

Опытная команда менеджмента и лучшие практики корпоративного управления

# 1 AI-технологии являются основным фактором роста ИТ-рынка, усиливая позиции fabricaONE.AI

Целевой рынок



## AI в России

**₽11** трлн  
Вклад AI в ВВП России в 2030 г.<sup>(1)</sup>

**₽850** млрд в 2030 г.  
**₽203** млрд в 2024 г.<sup>2</sup>  
↑  
Объем расходов в год организаций России на внедрение и использование технологий AI<sup>1</sup>

**₽120** млрд  
Рынок AI ПО в 2028 г., рост в 3 раза по сравнению с 2024 г.

## AI в мире

**\$20** трлн  
или **3,5%**  
Вклад AI в мировой ВВП в 2030 г.<sup>(4)</sup>

**\$632** млрд  
Глобальные расходы на AI в 2028 г. с 29% СГТР'24-28<sup>(5)</sup>

**\$170** млрд  
Рынок AI ПО в 2028 г., рост в 3,7 раза по сравнению с 2024 г.<sup>(3)</sup>

**fabricaONE.AI – бенефициар AI-революции**  
Искусственный интеллект лежит в основе сервисов и продуктов Группы

**8** млрд руб.



Выделено на федеральный проект «Искусственный интеллект» в 2025 г.

**55** млрд руб.

**Яндекс**

Инвестировал Яндекс в инструменты AI в 2025 г.<sup>6</sup>

**382**

AI-проекта внедрено в субъектах РФ<sup>7</sup>



**30%**

Сокращение времени обработки поступающих звонков за счет AI



Источники: публичные данные

Примечания: (1) «Национальная стратегия развития ИИ на период до 2030 г.»; (2) ПМЭФ-2025, сессия «Искусственный интеллект: от обсуждения к внедрению»;

(3) Отраслевой отчет БИ; (4) Прогноз International Data Corporation (IDC) «The Global Impact of Artificial Intelligence on the Economy and Jobs», август 2024 г.; (5)

Прогноз IDC «Worldwide AI and Generative AI Spending Guide», август 2024 г.; (6) Инвестиции в Алису AI; (7) Согласно данным портала «Цифровой регион»

# 1 Масштабный и фундаментально привлекательный целевой рынок

Целевой рынок

ИТ-рынок

1

● **3,1** трлн руб.

Расходы на ИТ в РФ, 2025 г.<sup>1</sup>

Целевой рынок<sup>(2)</sup>

2

Рынок тиражного ПО

● **533** млрд руб.

Рынок тиражного ПО 2025П г.<sup>3</sup>

3

Рынок заказной разработки

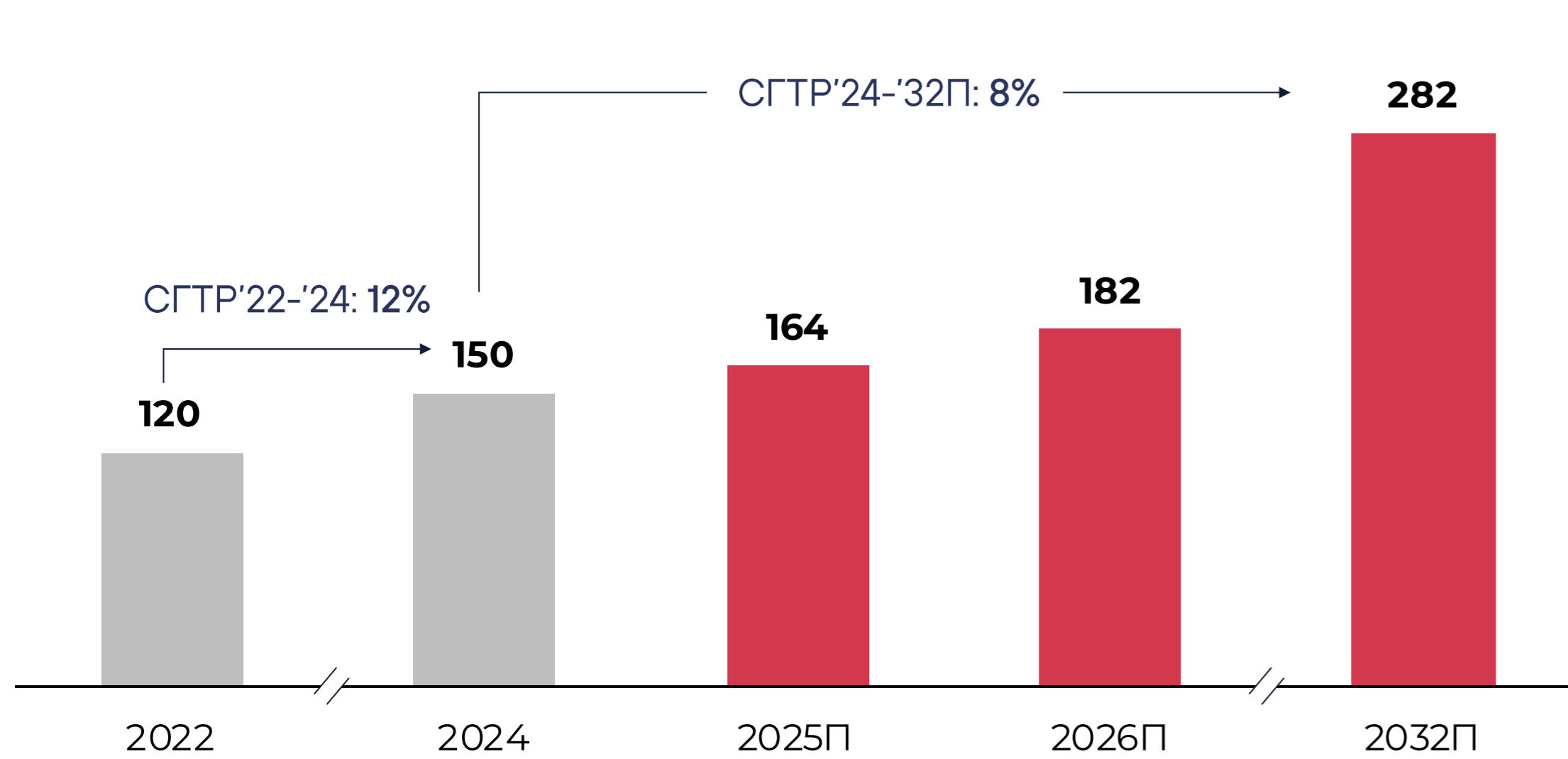
● **164** млрд руб.

Рынок заказной разработки 2025П г.

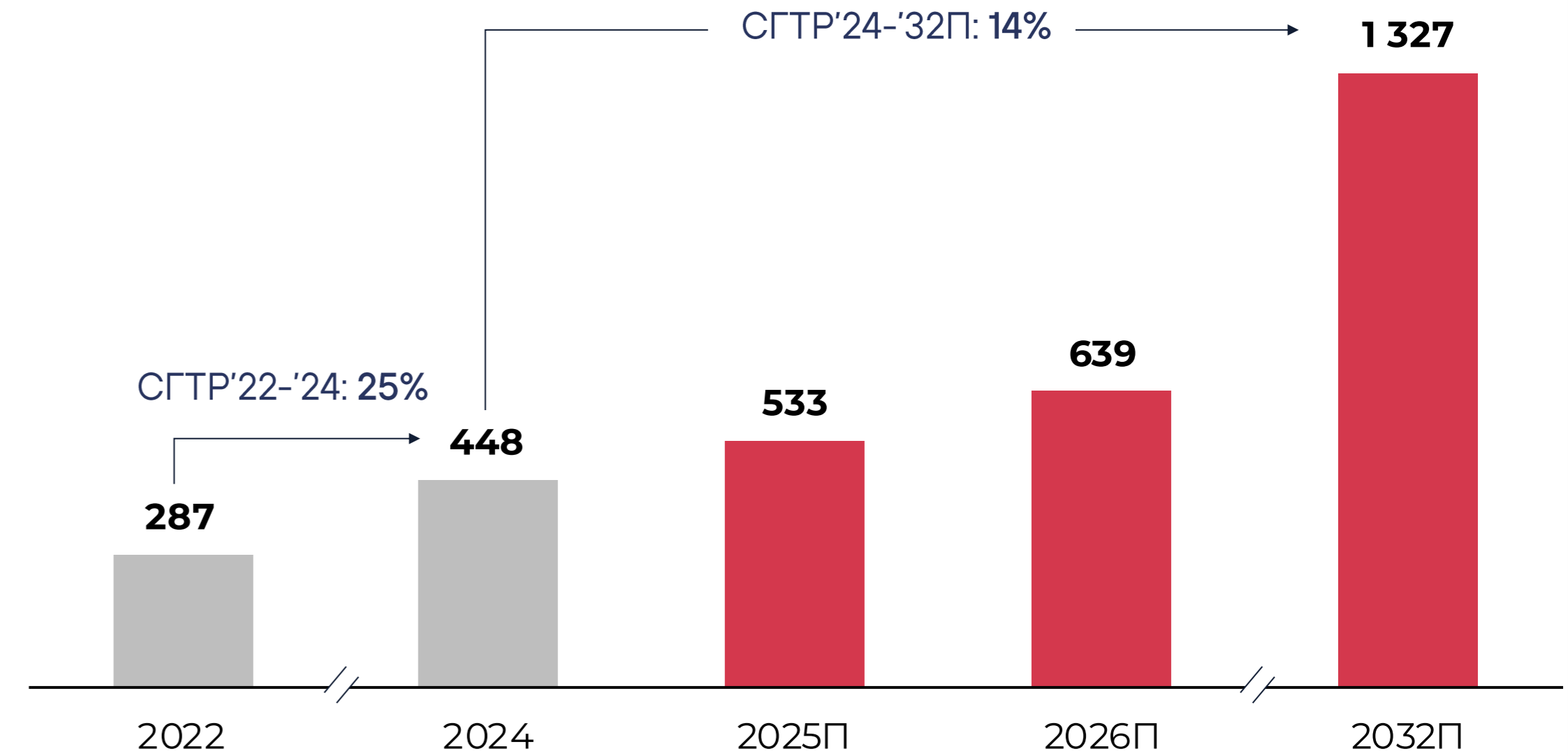
# 1 Устойчивый рост рынков заказной разработки и существенный потенциал роста рынка тиражного ПО

Целевой рынок

## Динамика рынка заказной разработки млрд руб.



## Динамика рынка тиражного ПО млрд руб.



## Ключевые факторы роста рынка

- ✓ Активная цифровизация бизнеса и государства
- ✓ Тренд на аутсорсинг разработки и технической поддержки ПО
- ✓ Интеграция AI во все существующие классы ПО
- ✓ Высокий спрос на ПО для автоматизации бизнес-процессов

Лидерство F1AI на целевом рынке

## Ключевые конкурентные преимущества

- Глубокая технологическая экспертиза в AI
- Высокая эффективность разработки
- Закрываем все потребности клиента
- Возможности масштабирования команды
- Возможности кратного роста через M&A

## Заказная разработка

Доля fabricaONE.AI на рынке заказной разработки, 2024, %



**№1**

Лидер в сегменте заказной разработки<sup>1</sup>

**№1**

Лидер по широте продуктового и сервисного предложения

## Широкая линейка тиражного программного обеспечения

Тиражное ПО

Промышленное ПО

**>50** Тиражных продуктов<sup>1</sup>

## Возможность предоставления полного цикла услуг за счет компетенций в ИТ-консалтинге

Комплексная интеграция ИТ-систем

ИТ-консалтинг

**№1** В сегменте ИТ-консалтинг: управленческое консультирование<sup>2</sup>

**№6** Крупнейшая консалтинговая группа<sup>2</sup>

Источники: данные Группы, отраслевой отчет Б1, RAEX  
Примечание: (1) По состоянию на 31.12.2025. Продукты Тиражного и Промышленного ПО;  
(2) По размеру выручки в 2024 г. по оценке RAEX

	Консалтинг		Сервисы		Тиражное ПО						Промышленное ПО	
	Консалтинг	Системная интеграция	Заказная разработка	Корпоративное обучение	AI ПО	ПО для работы с документами	HR Tech и ритейл	Платформы разработки корпоративных приложений	Аналитическое ПО	RPA	Инженерное ПО	Автоматизация управления производством
<b>fabricaONE.AI</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>LANSOFT</b>		✓				✓	✓	✓	✓			
<b>Directum</b>					✓	✓	✓	✓	~ <sup>1</sup>			
<b>форсайт.</b>						~ <sup>2</sup>	✓		✓			
<b>АСКОН</b>						✓					✓	✓
<b>нанософт</b>											✓	
<b>Аусферр</b>												✓
<b>ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ</b>			✓		✓				✓			
<b>БФТ</b>			✓					✓				
<b>Группа компаний Программный Продукт</b>			✓									

Комплексный портфель решений, покрывающий все потребности клиентов в цифровой трансформации, обеспечивает Группе сильные конкурентные преимущества

Источники: данные Группы, отраслевой отчет Б1  
 Примечания: (1) Реализовано в рамках корпоративной платформы; (2) Только мобильный СЭД

# Платформа продуктов и сервисов fabricaONE.AI монетизирует ключевые потребности клиентов в цифровой трансформации

Комплексное предложение продуктов и сервисов

## Полный комплекс решений и сервисов для цифровой трансформации клиентов



XX% Доля направления в выручке Группы в 2025 г., %

## Ключевые потребности клиентов



# 3A Консалтинг – синергия с компетенциями fabricaONE.AI усиливает позиции единого партнера по цифровой трансформации

Комплексное предложение продуктов и сервисов

В апреле 2026 года fabricaONE.AI завершила<sup>8</sup> формирование полносервисной бизнес-модели: В периметр Группы вошли консалтингово-внедренческая часть «Борлас» и компания BeringPro

## Текущие компетенции



## Будущее развитие



## Ключевые конкурентные преимущества

Глубокая инженерная управленческая экспертиза

Прямой доступ к Enterprise-сегменту – исторически сильные позиции в тяжелой промышленности, энергетике, добывающей отрасли и машиностроении

Синергия продуктовой разработки и внедрения, мощный канал дистрибуции и внедрения

Источники: данные Группы  
 Примечания: (1) Enterprise Resource Planning – это комплексная программная система, объединяющая все бизнес-процессы компании в единую базу данных; (2) Product Lifecycle Management – это комплексное программное обеспечение для управления данными и процессами продукта на всех стадиях реализации; (3) Enterprise Performance Management – это программные комплексы, объединяющие процессы планирования, бюджетирования, прогнозирования и т.д. в единую систему; (4) Small Language Model – это языковая модель, обученная для выполнения конкретных задач с меньшей потребностью в вычислительных ресурсах; (5) Domain-Specific Language Model – это предметно-ориентированная языковая модель, обученная на данных из конкретной отрасли; (6) Программно-аппаратный комплекс – это совокупность технических и программных средств, работающих совместно для решения конкретных задач; (7) В период с 2021 по 2025 гг. (8) Подробнее – см. [пресс-релиз](#) Компании

Комплексное предложение продуктов и сервисов

**fabricaONE.AI**

Полный цикл услуг по заказной разработке: от идеи до внедрения, развития и сопровождения ИТ-систем

## Лидирующие позиции в широком спектре отраслей

Финансовый сектор\*

Государственный сектор\*

Нефтегазовый сектор

Промышленный сектор

Ритейл

Телеком

Медиа

ИТ

**3,6 тыс.**

Количество сотрудников(1)

**20%**

Рост EBITDA на одного сотрудника в 2025 г.

**до 25%**

Сокращение времени разработки за счет AI(2)

## Полный спектр цифровых ИТ-сервисов



Full-stack разработка ПО



Перевод ИТ-решений на новый стек технологий



Тестирование и поддержка ПО



Проектирование цифровых экосистем клиента



Data-science поддержка



Формирование и обучение ИТ-команд

## Ключевые конкурентные преимущества



**Более высокая эффективность** разработки, по сравнению с разработкой in-house



**Выстроенный конвейер найма персонала** с необходимыми навыками и в сжатые сроки



**Библиотека готовых элементов кода** позволяет сокращать время и стоимость разработки



**Развитое направление работы по модели B2G** соответствующее регуляторным требованиям



**Широкая отраслевая и технологическая экспертиза** с сильным присутствием в финансах и гос. секторе

Комплексное предложение продуктов и сервисов

## Тиражное ПО

автоматизация бизнес-процессов с использованием AI

### Документы и входящие данные

#### Интеллектуальная обработка документов (IDP)



Интеллектуальная обработка, анализ текста



Распознавание документов и таблиц

#### Управление корпоративным контентом (ECM)



Автоматизация ЭДО

### Процессы

#### Горизонтальные решения



Low-code платформа управления процессами



Интеллектуальная автоматизация (RPA)

#### Специализированные и отраслевые решения



Автоматизация HR-процессов

### Таблицы и данные

#### Управление эффективностью компаний (EPM)



Цифровизация управленческих процессов

## Построение единой платформы на базе решений FabricaONE.AI

Переход к интегрированной экосистеме ПО на основе AI с единым интерфейсом

Повышенное внимание к информационной безопасности для гарантированной защиты клиентов

Проверенные временем решения от единого поставщика для автоматизации критически важных процессов

## Промышленное ПО

автоматизация управления и повышение эффективности производства

Цифровизация инвестиционных проектов

Управление производственными процессами

Стратегическое управление основными фондами

Оптимизация цепей поставок

Повышение эффективности охраны труда и сокращение инцидентов

Внедрение AI-ассистентов



Консалтинг



Внедрение



Техническая поддержка

## Ключевые конкурентные преимущества на рынке промышленного ПО:

Экспертиза мирового уровня, позволяющая создавать решения по международным стандартам

Уникальный опыт участия в реализации крупнейших проектов, включая проекты для:





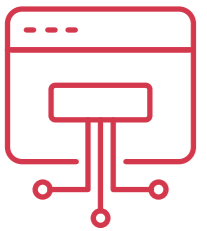
Выстроенные отношения с инженерными командами крупнейших промышленных холдингов


## ПРИМЕНЕНИЕ AI


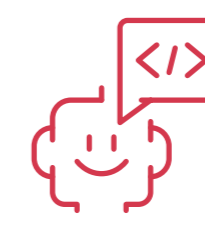
### А В ИНСТРУМЕНТАХ РАЗРАБОТКИ

### Б В КОНСАЛТИНГЕ И ОБУЧЕНИИ

### Б В ПРОДУКТАХ

-  Автоматизация написания кода
-  Интеллектуальное тестирование кода
-  Автоматическая интеграция различных частей кода

-  Консультирование крупных корпораций по стратегии в AI
-  Техническая и функциональная поддержка
-  Автоматизация интеграции решений в ИТ-системы

-  AI-агенты и роботизация операций
-  Функционал чат-ботов
-  Инструменты визуализации

## Цикл разработки:

**1** Использование AI на этапе разработки



### AutoCode

Платформа, использующая AI и low-/no-code технологии для автоматизированной разработки ИТ-решений и продуктов

База знаний  
fabricaONE.AI



**2** Собственная библиотека повторяющегося кода



### Graham

Платформа с ready-to-use решениями на базе собственной библиотеки повторяющихся частей кода

**3** Платформы для тестирования ПО на базе AI



### Test IT / Testado

Система управления тестированием ПО, а также поддержка разработки и тестирования

## Решаемые задачи

Автоматическая генерация кода

Упрощение создания ИТ-решений и продуктов

Минимизация ручного кодирования

до **25%** Сокращение времени разработки решений<sup>1</sup>

до **30%** Сокращение времени тестирования решений<sup>1</sup>

до **25%** Повышение производительности разработчиков<sup>2</sup>

Бизнес-модель на основе применения AI

## Консалтинг



Создание AI-агента

### Разработка дизайна и внедрение AI-агента:

- Процессом занималась команда Борлас
- AI-агент выявляет ошибки и противоречия в технической документации,кратно снижая связанные риски и трудоёмкость выявления

на **30%**

Снизилась трудоемкость выявления ошибок и несоответствий

**>95%**

Качество работы языковых моделей при поиске аномалий после внедрения AI-агента

## Обучение



Обучение AI-автоматизации

### Тренинг по созданию и применению инструментов AI-автоматизации:

- Участники освоили 6 автоматизированных бизнес-процессов
- Процессы сокращают время выполнения рутинных операций

**5**

подразделений прошли обучение

## Корпоративная автоматизация



AI-роботизация колл-центра

### Интеллектуальная роботизация клиентского сервиса и колл-центра:

- AI-ассистенты самостоятельно интерпретируют суть обращений пассажиров
- Проводят сложные операции напрямую в терминальных системах (к примеру, обмен билетов)

**40%** запросов

Обрабатываются полностью без участия человека

## Промышленная автоматизация



AI-ассистент для управления ремонтами

### Внедрение AI-ассистента для контроля соблюдения графика работ:

- Генерация отчетов на основе фактического прогресса работ и автоматическая актуализация графика
- Экономия времени создания отчетов и полное понимание текущего статуса работ

**~10%**

Сокращение планового срока ремонтных работ

## Автоматизация в ритейле



AI-ассистент для управления процессами

### Внедрение AI-системы управления процессами MD Audit AI-checklist:

- Автоматизация сбора аналитики на предмет соблюдения стандартов качества франчайзи
- Подготовка отчета с ключевыми выводами

до **40%**

Сокращение времени сотрудников на сбор и аналитику данных

# Крупная клиентская база с существенным потенциалом роста в широком спектре отраслей

Клиентская база

Размер ИТ-бюджета

Доля в выручке Группы в 2025 г.<sup>2</sup>

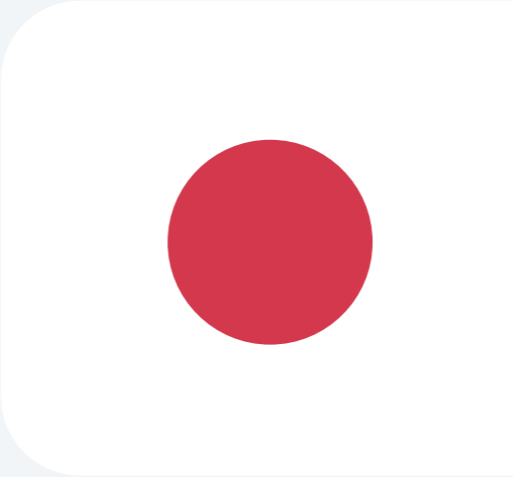
Примеры клиентов



**1 151**  
клиент <sup>(1)</sup>



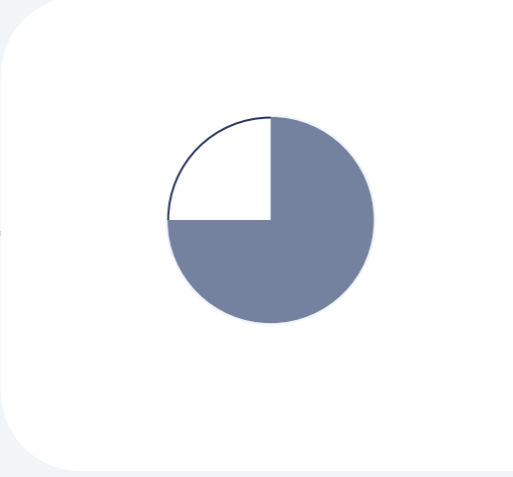
Финансовый сектор



Альфа Банк    СБЕР    европлан®  
 ВТБ    МОЕХ МОСКОВСКАЯ БИРЖА    БКС МИР ИНВЕСТИЦИЙ



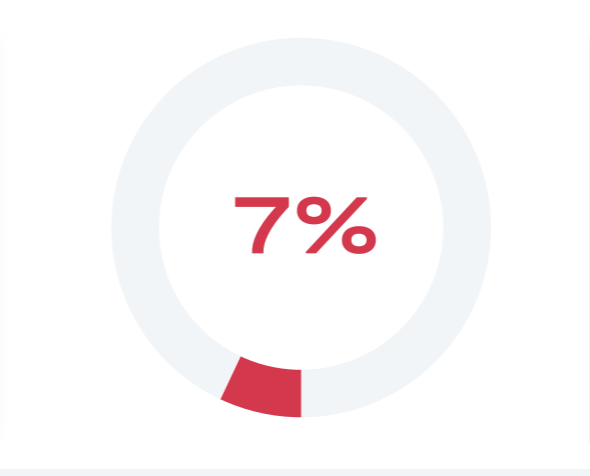
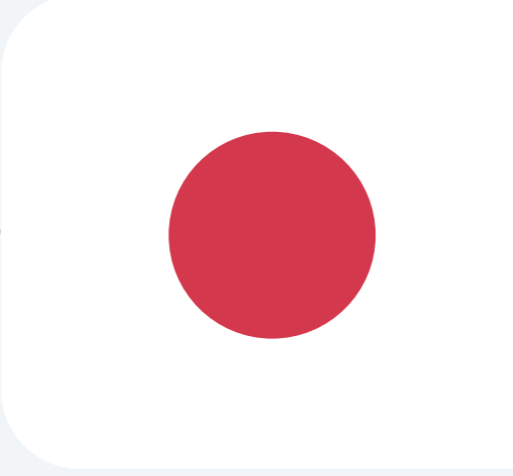
Промышленный сектор



ГАЗПРОМ    РОСНЕФТЬ    НОРНИКЕЛЬ  
 СИБУР    Северсталь    ХАЙЛЭНД ГОЛД  
 КазМунайГаз



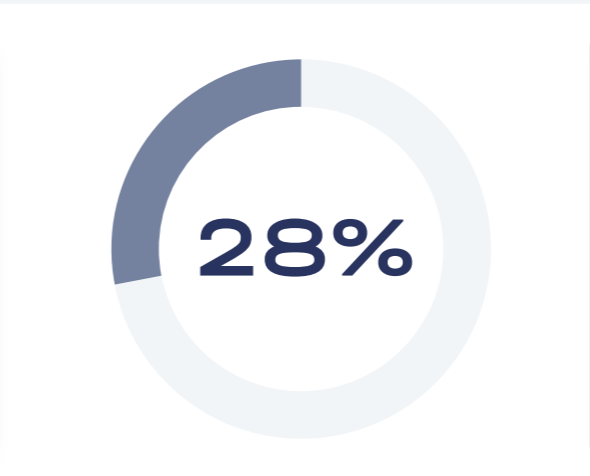
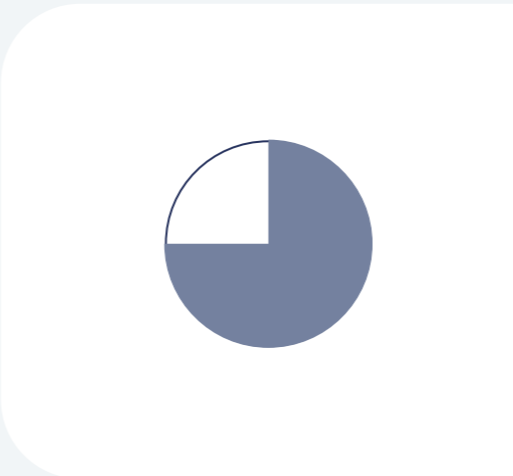
Государственный сектор



Агентство по страхованию вкладов    РПФ    ГЛАВГОСЭКСПЕРТИЗА РОССИИ  
 Банк России    mos.ru



Прочие секторы

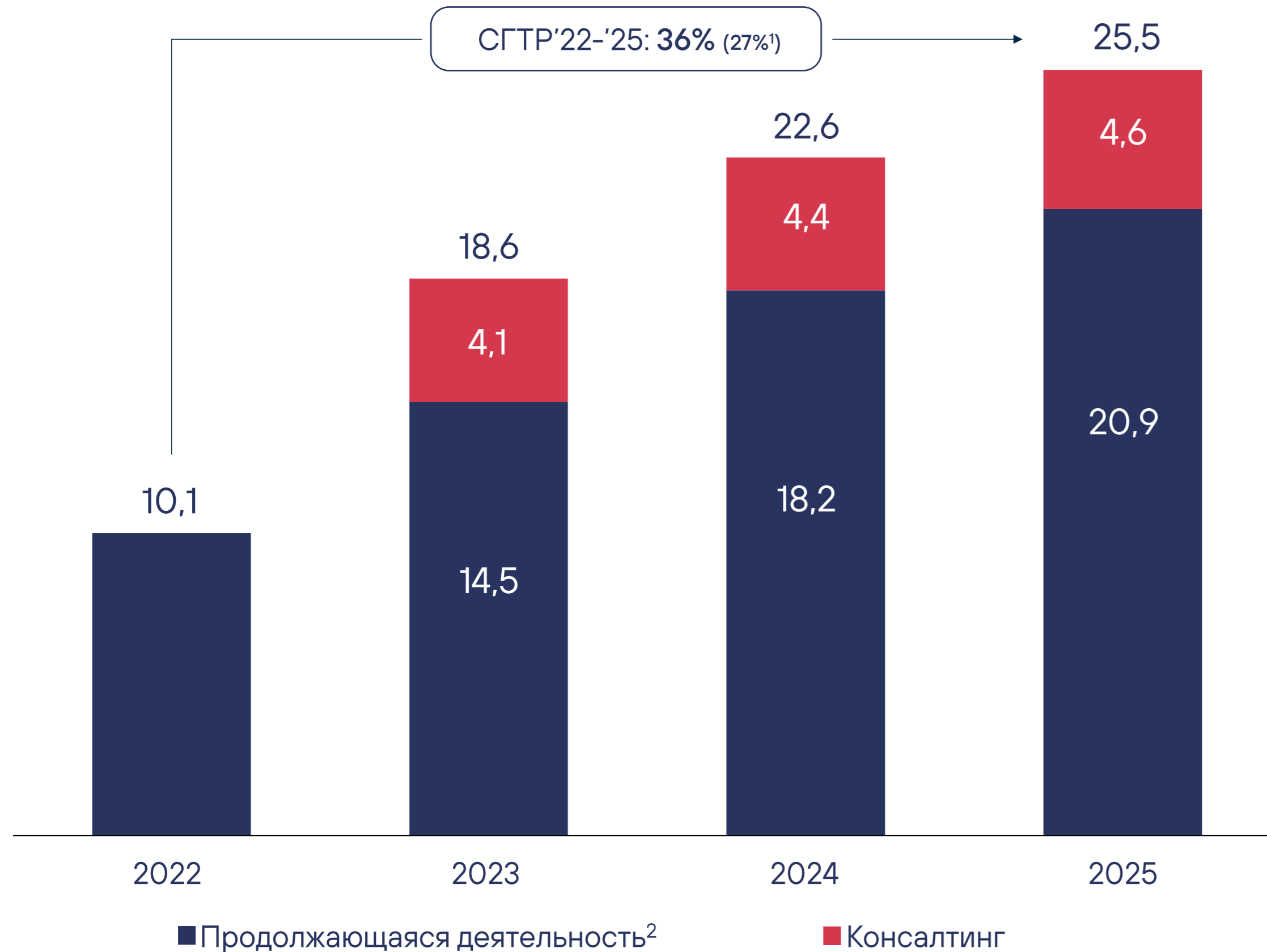


Яндекс    X5Group    ЛАНИТ  
 infotecs    Ростелеком    MARS  
 PEPSICO    ИВИ    ВКУСНО – И ТОЧКА

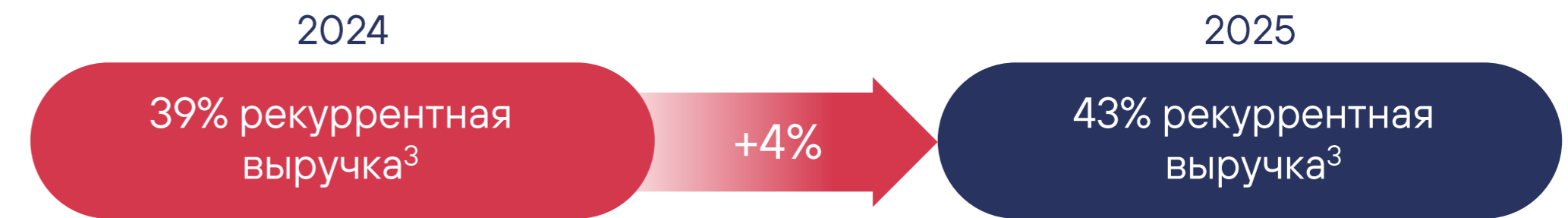
Источники: данные Группы, управленческая отчетность Группы  
 Примечания: (1) Количество активных клиентов на 31.12.2025 г. без учета клиентов из сегмента Корпоративного обучения; (2) С учетом Борлас & BeringPro

## Стабильный рост выручки

Выручка, млрд руб.



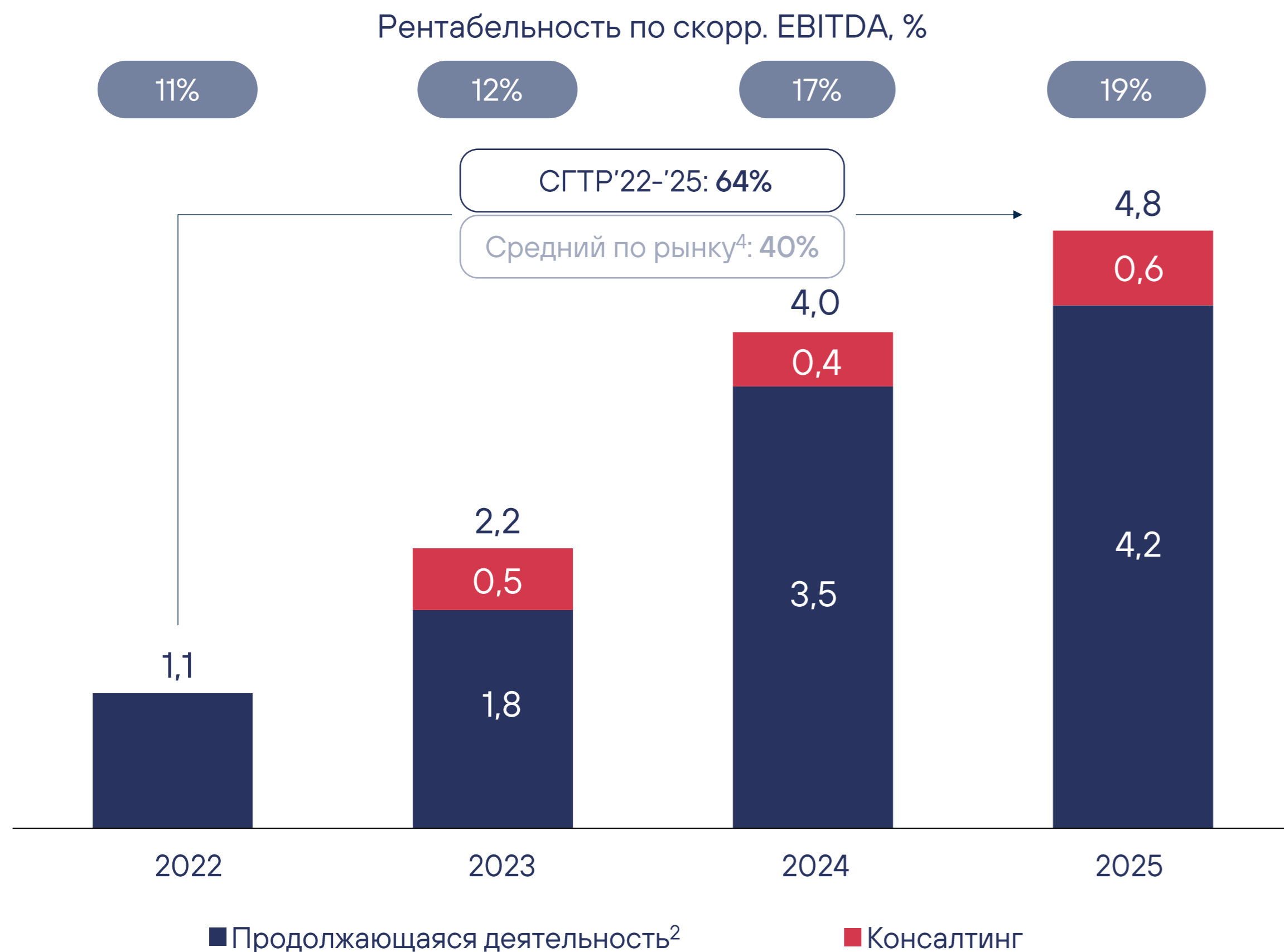
## Растущая доля рекуррентной модели монетизации



Источники: данные Группы, консолидированная отчетность по МСФО  
 Примечания: (1) Без учета Борлас & BeringPro; (2) Консолидированные финансовые показатели Группы за исключением прекращенной деятельности – в 4 квартале 2025 года было принято решение об отказе от дальнейшего развития некоторых направлений деятельности, в том числе полностью принадлежащих ей дочерних компаний ООО «Сойка» и ООО «Робовоис», а также части проектов в сегменте промышленного ПО; (3) Рекуррентная выручка определяется как: выручка от предоставления услуг фиксированных команд в одном заказчике по одной системе в течение трех и более лет, оплачиваемая заказчиком регулярными платежами, выручка от предоставления услуг фиксированных команд по системам mission critical, выручка за продление и обновление лицензий и техподдержку лицензируемого ПО, выручка от повторных год к году продаж услуг по обучению. Значение указано с учетом Борлас & BeringPro. Без учета Борлас & BeringPro показатель рекуррентной выручки составляет 34% в 2024 г. и 38% в 2025 г.

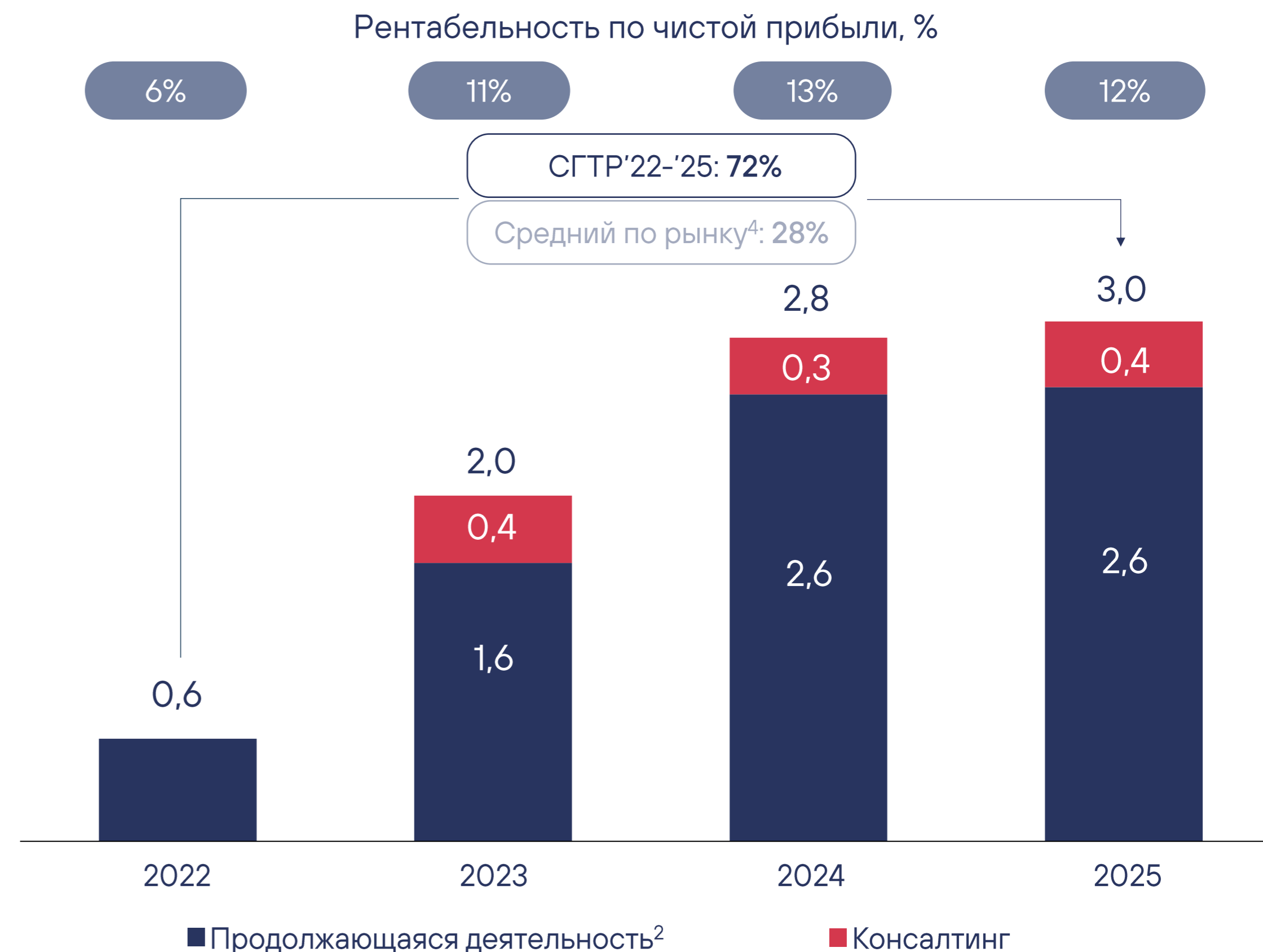
### Кратный рост по скорр. EBITDA превышает среднее по рынку

Скорр. EBITDA<sup>1</sup>, млрд руб.



### Опережающие темпы роста чистой прибыли

Скорр. чистая прибыль<sup>3</sup>, млрд руб.

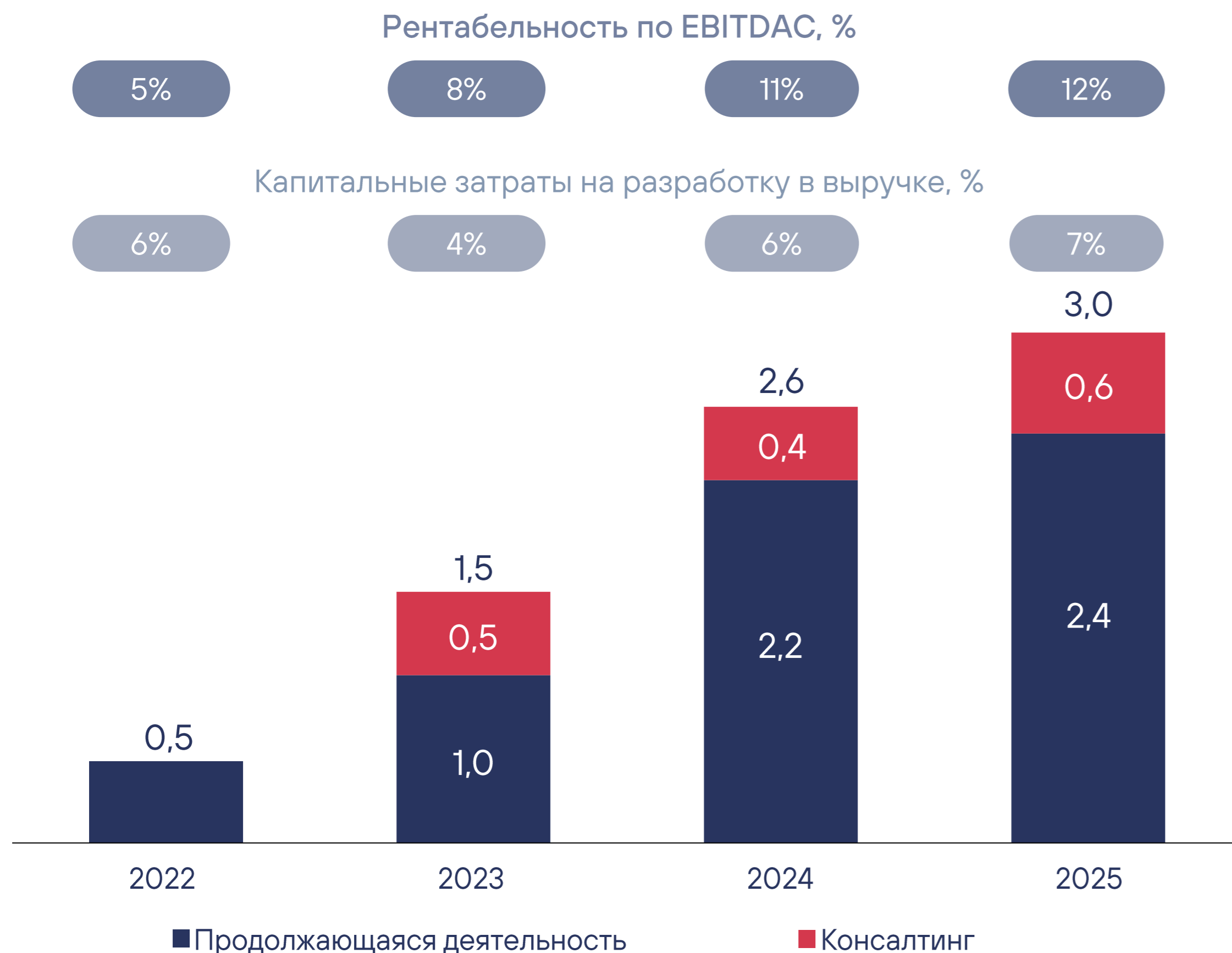


Источники: данные Группы, консолидированная отчетность по МСФО

Примечания: (1) Отражает прибыль до вычета процентов, налога на прибыль, амортизации и обесценения, и при этом исключая влияние отдельных статей, включая единоразовые контракты (за 2023 г.) и единовременные доходы и расходы; (2) Консолидированные финансовые показатели Группы за исключением прекращенной деятельности – в 4 квартале 2025 года было принято решение об отказе от дальнейшего развития некоторых направлений деятельности, в том числе полностью принадлежащих ей дочерних компаний ООО «Сойка» и ООО «Робовойс», а также части проектов в сегменте промышленного ПО; (3) Показатель скорректирован на размер единовременных или разовых статей; (4) Среднее значение СГТР 2022-2025 гг. по динамике соотв. Показателей у российских публичных B2B ИТ-игроков

## Динамика EBITDAC

EBITDAC, млрд руб.



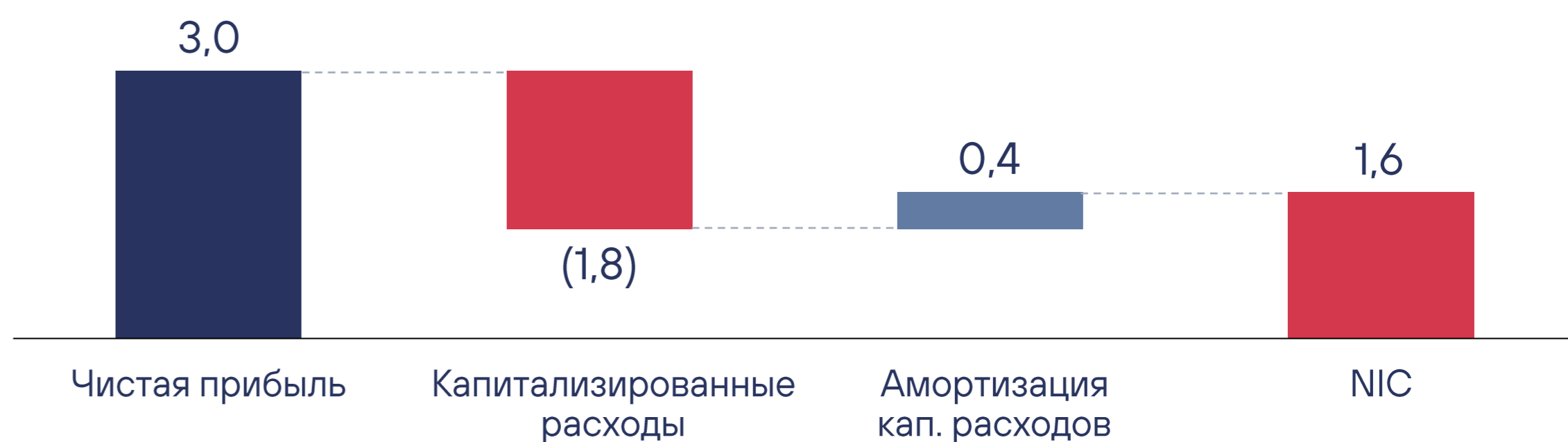
## Переход от Скорр. EBITDA к EBITDAC

На примере 2025 г., млрд руб.



## Переход от чистой прибыли к NIC

На примере 2025 г., млрд руб.

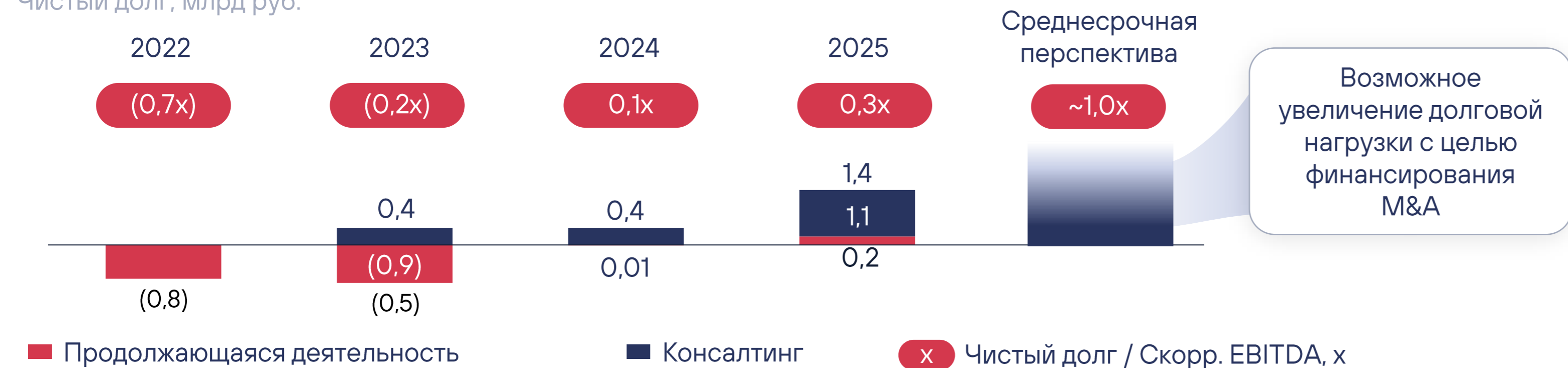


# Низкая долговая нагрузка формирует базу для регулярных дивидендных выплат

Ключевые финансовые показатели

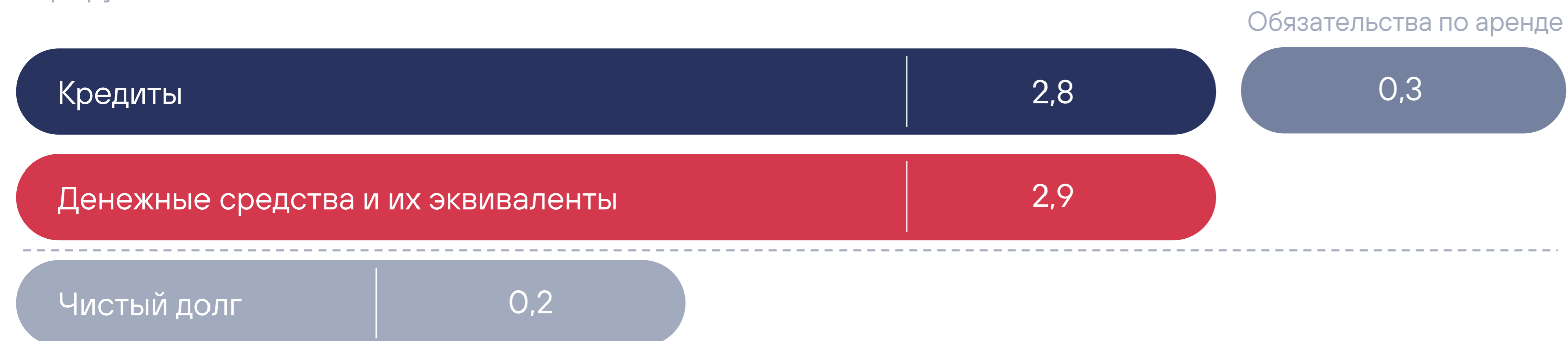
## Динамика чистого долга Группы

Чистый долг, млрд руб.



## Структура долговой нагрузки и денежных средств Группы на 31.12.2025<sup>1</sup>

млрд руб.



## Планируемая дивидендная политика

База расчета

NIC

Коэффициент выплат

Не менее 25%,  
не более 50%

Частота выплат

По итогам полугодия,  
не реже  
1 раза в год

Первые выплаты

С 2026 года

Стратегия

## Ключевые инициативы в рамках реализации стратегии



## M&A-сделки – важный фактор развития FabricaONE.AI

### Направления потенциальных M&A

- AI-ассистенты и AI-агенты в промышленности
- Разработчики в новых секторах экономики
- Решения в области ПАК<sup>3</sup> с SLM<sup>2</sup> для крупного бизнеса
- AI-решения в управлении логистикой, сетями и товарными остатками

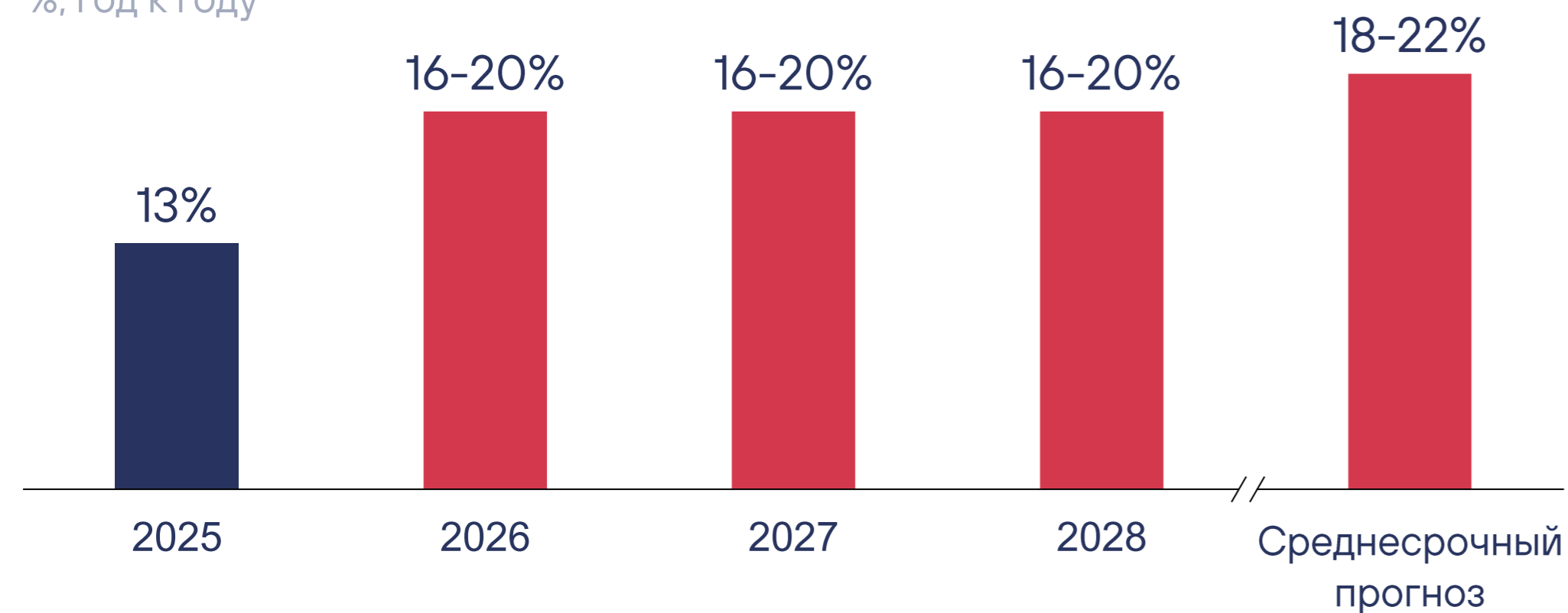
### Критерии выбора компаний-таргетов

- Приобретение компаний и команд, комплексно дополняющих Группу
- Наличие синергий с существующими сервисами и продуктами Группы
- Приобретение контрольной доли (51%+) с возможностью дальнейшего выкупа до 100%
- Гибкий подход к структурированию сделок
- Прогнозный уровень роста выручки компании-таргета не ниже 20%

Источники: Данные Группы  
 Примечание: (1) Large Language Model, ИИ-модель общего назначения для широкого круга задач; (2) - Small Language Model, компактная ИИ-модель, оптимизированная под конкретные задачи и более ограниченные вычислительные ресурсы; (3) – программно-аппаратный комплекс, объединяющий ПО и вычислительную инфраструктуру.

## Рост выручки

%, год к году

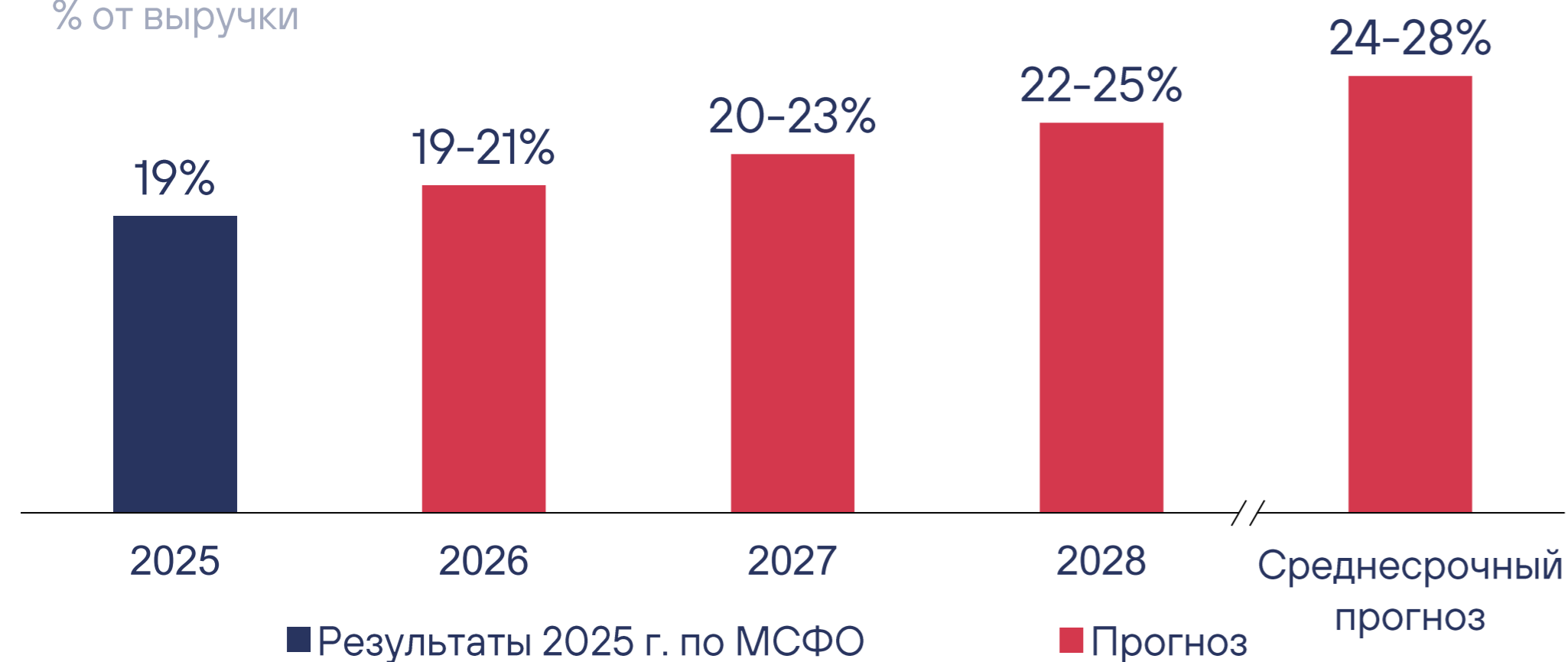


## Обеспечен направлениями:

- Тиражная разработка  
Внедрение AI, лидерство за счет долгосрочных контрактов и партнерств
- Тиражное и промышленное ПО  
Расширение портфеля AI-продуктами
- Консалтинг  
Синергии между направлениями и за счет продаж полного цикла

## Рентабельность по EBITDA

% от выручки

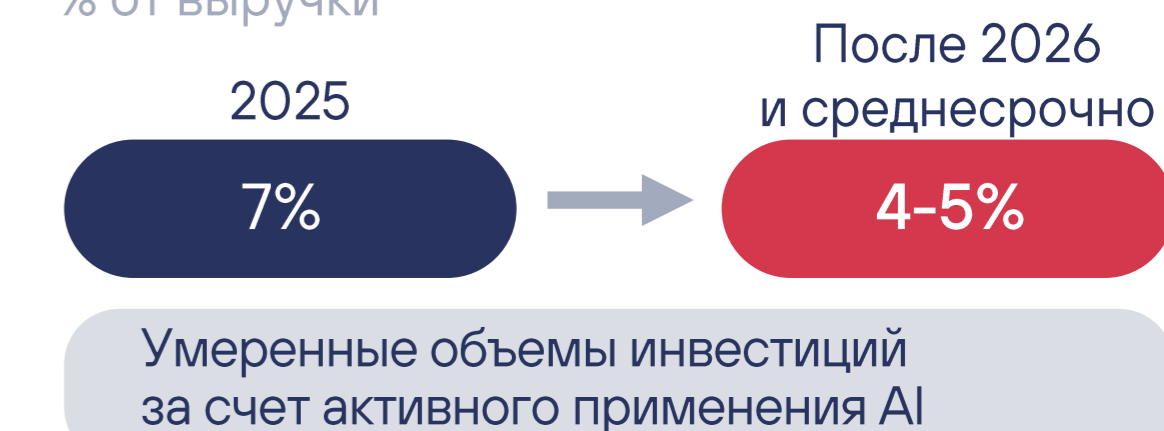


## Рост рентабельности за счет:

- Реализации эффекта масштаба
- AI-эффективности в процессе разработки
- Портфельной и организационной синергии и оптимизации

## CAPEX на разработку

% от выручки



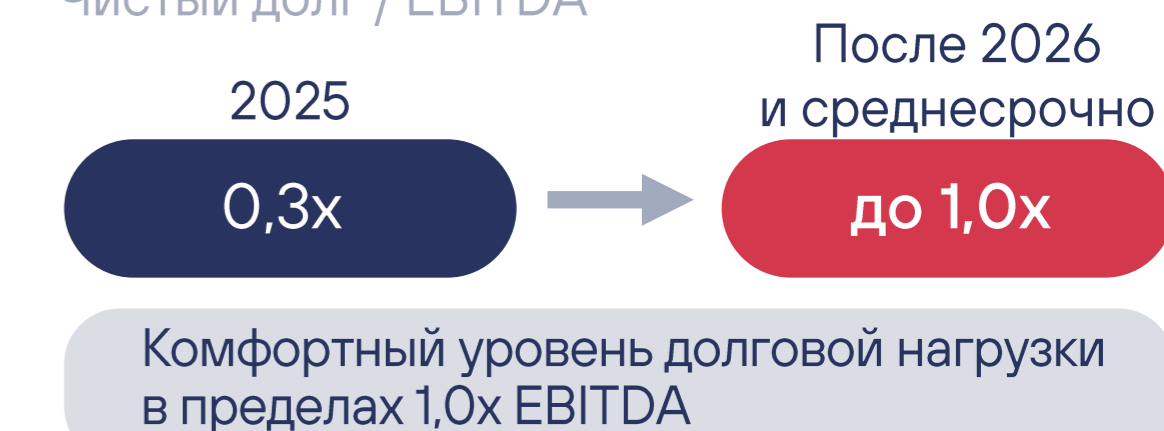
## Чистый оборотный капитал

% от выручки



## Долговая нагрузка

Чистый долг / EBITDA



# 8 Опытная команда профессионалов и самостоятельная структура корпоративного управления

Команда и корпоративное управление



19

**Максим  
Тадевосян**

Генеральный директор  
(CEO)



23

**Дмитрий  
Иванов**

Директор по связям  
с инвесторами



25

**Юрий  
Латин**

Директор сегмента  
заказной разработки



29

**Юрий  
Овчаренко**

Директор сегмента  
заказной разработки



26

**Александр  
Аболмасов**

Директор сегмента  
тиражного ПО



27

**Андрей  
Надеин**

Директор сегмента  
промышленного ПО



24

**Игорь  
Морозов**

Директор сегмента  
корпоративного обучения



35

**Алексей  
Ананьин**

Директор сегмента  
Консалтинга



25

**Константин  
Попов**

Директор сегмента  
консалтинга

**>5 000**

Высококвалифицированных специалистов в команде<sup>1</sup>

Корпоративное управление Группы полностью реализовано согласно лучшим рыночным практикам

- Совет директоров  
6 исполнительных директоров  
3 независимых директора
- Комитеты при совете директоров  
Комитет по аудиту, по вознаграждениям и номинациям, комитет по стратегии и AI
- Дивидендная политика  
Коэффициент выплаты дивидендов – не менее 25%, не более 50% от NIC
- Политика в области инсайдерской информации  
Согласно актуальным регуляторным требованиям
- Программа долгосрочной мотивации менеджмента  
Согласно лучшим мировым практикам

## Привлекательная история роста и ключевой бенефициар AI-революции на ИТ-рынке

### AI-платформа

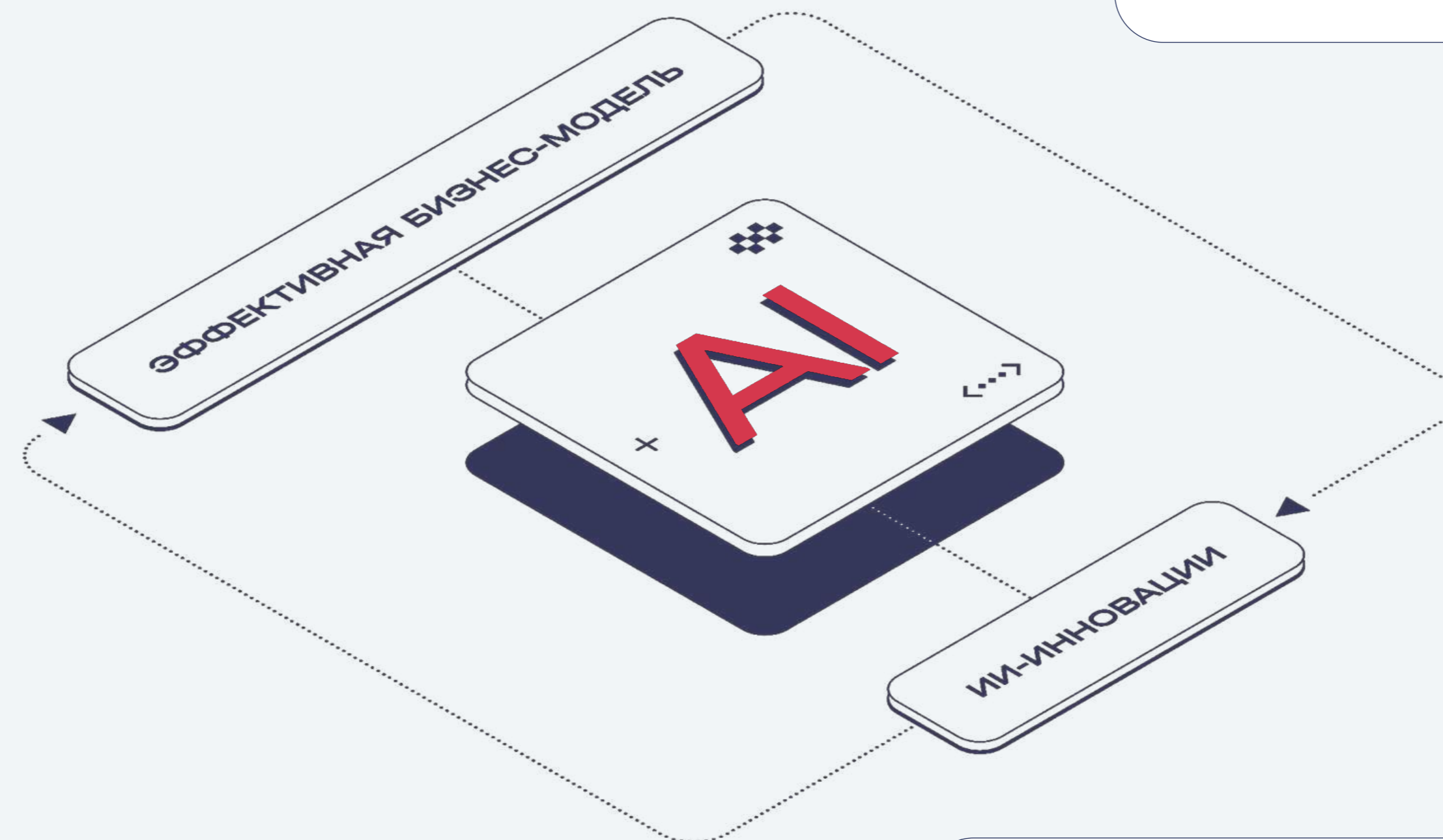
Собственная AI-платформа для разработки и тестирования ПО

### Эффективная

ИТ-трансформация бизнес-процессов клиентов благодаря лидирующей экспертизе в разработке ПО на основе AI

### Вертикальная интеграция

Полносервисная бизнес-модель с комплексными решениями для цифровой трансформации



**№1**

На рынке заказной разработки

**№1**

По широте продуктового и сервисного предложения

**40%**

Доля AI-выручки к 2028 году

**25-50% NIS**

Планируется направлять на регулярные дивидендные выплаты начиная с 2026 года

**~700 млрд ₹**

Объем целевого рынка в 2025 году

**>1,1 тыс.**

Диверсифицированная растущая клиентская база

# КОНТАКТЫ

🌐 [f1ai.ru](http://f1ai.ru)

Для инвесторов

✉ [ir@f1ai.ru](mailto:ir@f1ai.ru)

IR-директор: Дмитрий Иванов

✉ [Dm.Ivanov@f1ai.ru](mailto:Dm.Ivanov@f1ai.ru)

Пресс-центр

✉ [press@insightridge.com](mailto:press@insightridge.com)



[t.me/fabricaONEAI](https://t.me/fabricaONEAI)



[vk.com/fabricaONEAI](https://vk.com/fabricaONEAI)

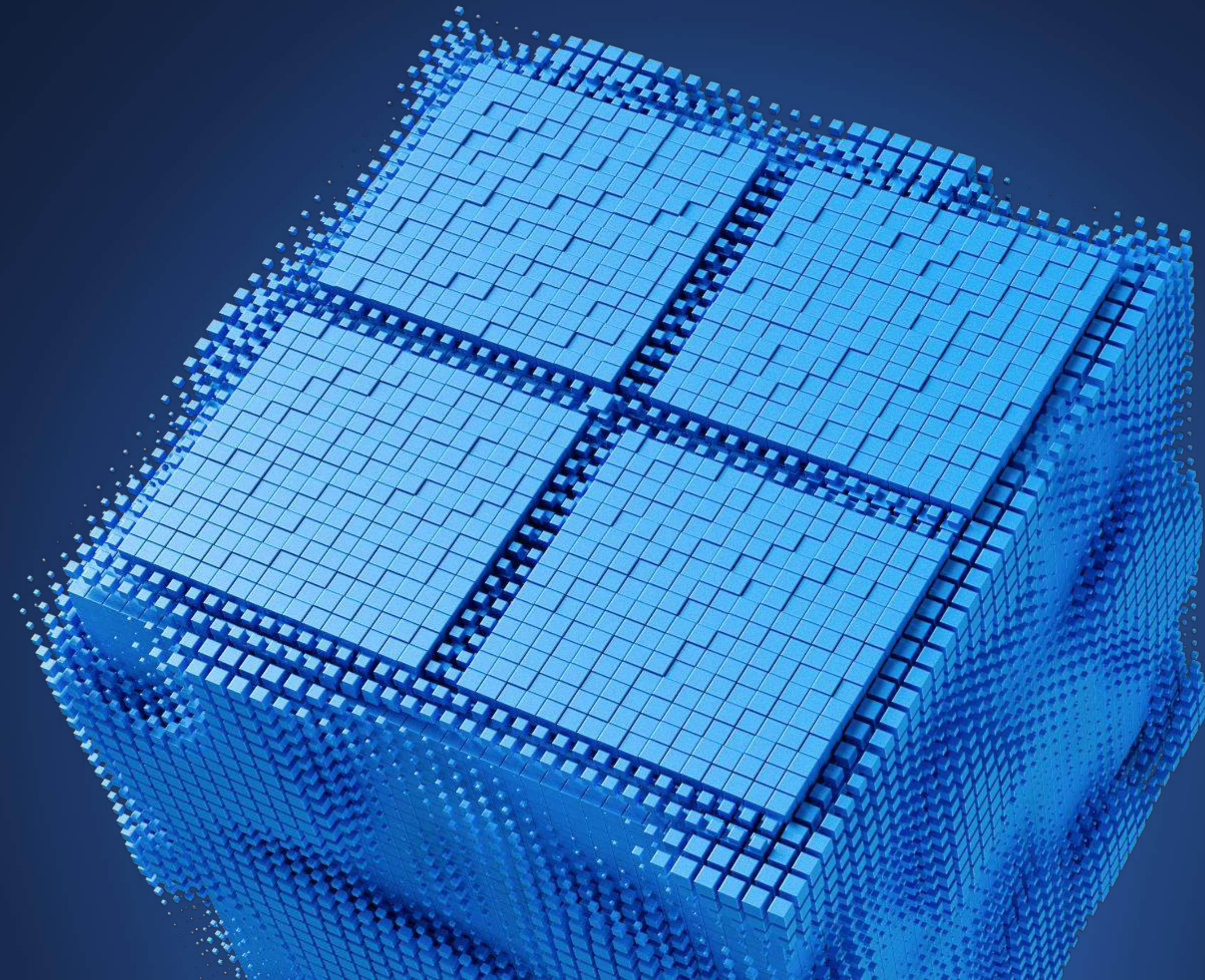


[smart-lab.ru/company/fiai/blog](https://smart-lab.ru/company/fiai/blog)

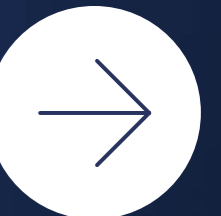


fabricaONE.AI

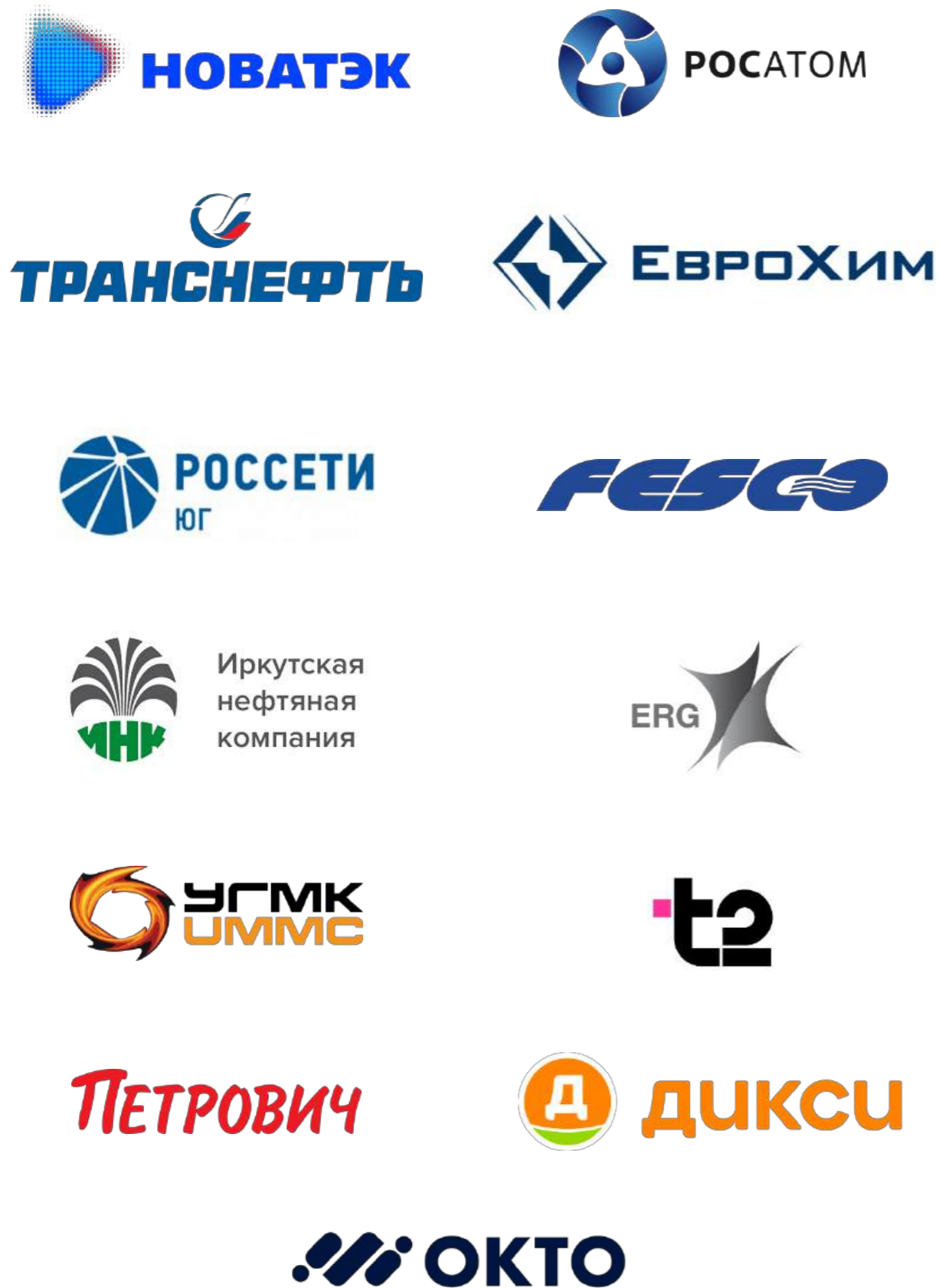
# ПРИЛОЖЕНИЯ



fabricaONE.AI



## Новые клиенты Группы в 2025 г.



## Избранные проекты Группы в 2025 г.



- Командой **FabricaONE.AI** разработана и внедрена модель для прогноза объема спроса на заказы доставки с учетом актуального прогноза погоды
- Решение позволило **на 30% повысить эффективность прогнозирования** потребности торговой точки в курьерах в конкретный день



- МЕДСИ улучшила клиентский сервис с помощью ИИ-агента **FabricaONE.AI**. ИИ-агент осуществляет запись на прием, предоставляет ответы на вопросы и маршрутизирует звонки на первой линии поддержки
- В результате компания **дополнительно автоматизировала обработку >3,5 млн звонков в год**



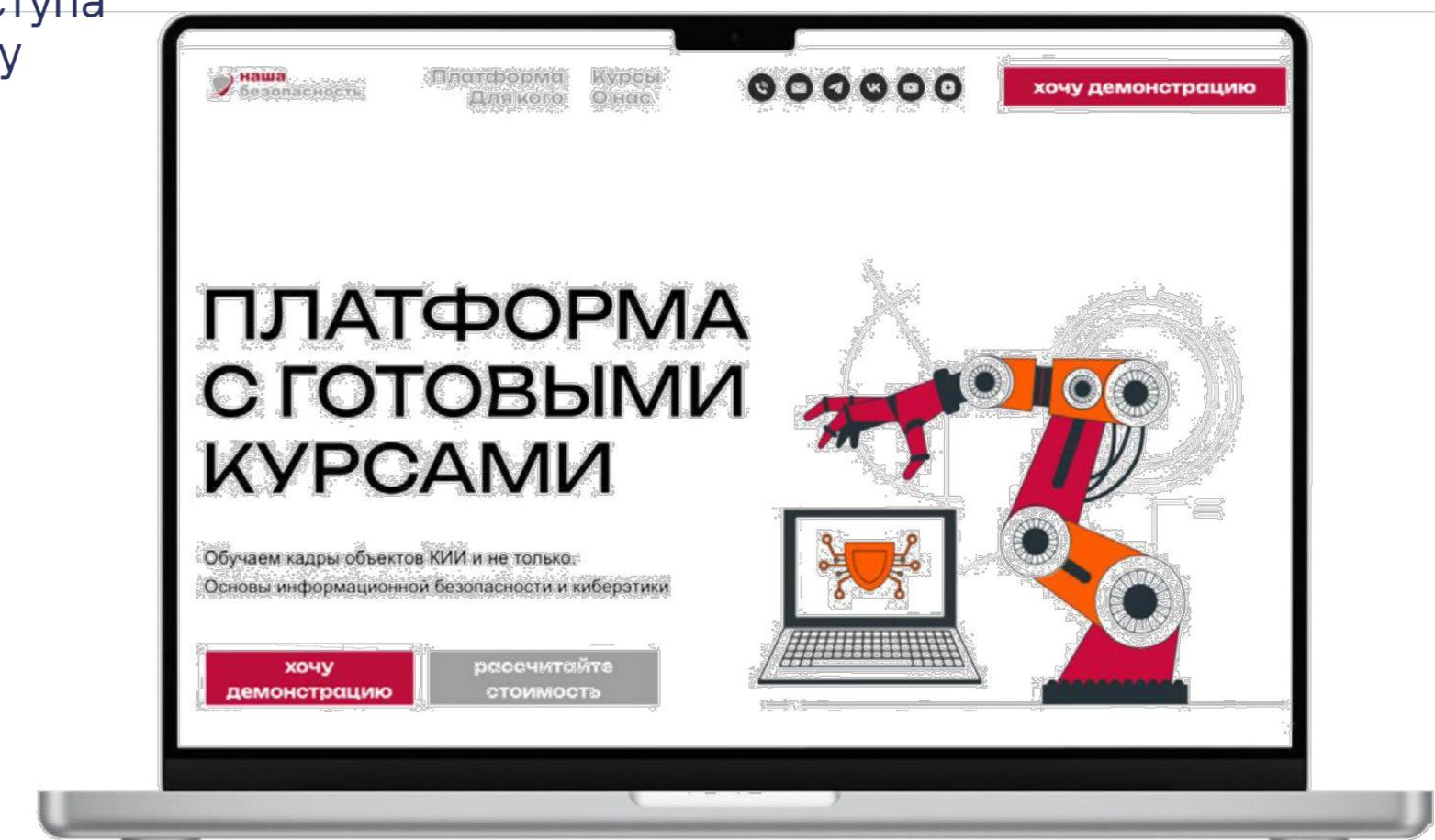
- Командой **FabricaONE.AI** разработана и внедрена система автоматической генерации перевода и субтитров на выбранном языке с помощью AI
- Результат позволил **существенно повысить скорость адаптации** рекламных и маркетинговых материалов российских рекламодателей для зрителей в СНГ

## Онлайн и очные программы обучения всех уровней

+ Искусственный интеллект	+ Разработка ПО	+ Информационная безопасность
+ Data Science, BigData, аналитика	+ QA: тестирование ПО	+ Инфраструктура
+ Школа ИТ-кадров, корпоративные проекты и курсы на заказ	+ Лаборатория цифровой трансформации	<b>&gt;5 250</b> курсов разработано на заказ <sup>2</sup>

## Собственные платформенные решения

- КИБЕРТОРИ**  
Подписочная платформа доступа к образовательному контенту
- наша безопасность**  
Решение по обучению осведомленности в ИБ
- слметрикс**  
Сертификация ИТ-специалистов




**>3 200**  
корпоративных заказчиков


**>23 000**  
выпускников ежегодно

**~150**  
человек в команде направления<sup>1</sup>


## 1 Документы и входящие данные

Интеллектуальная обработка документов (IDP)

 **Преферентум** Интеллектуальная обработка, анализ текста

 **DREAMDOCS**<sup>1</sup> Распознавание документов и таблиц


Управление корпоративным контентом (ECM)

 **Цитрос** Автоматизация ЭДО


## 2 Процессы

Горизонтальные решения

 **citeck** Low-code платформа для управления процессами

 **ROBIN** Интеллектуальная автоматизация (RPA)

Специализированные и отраслевые решения

 **BOCC** Автоматизация HR-процессов

## 3 Таблицы и данные

Управление эффективностью компаний (EPM)

 **POLY//ATICA** EPM Цифровизация управленческих процессов

Искусственный интеллект



Консалтинг



Внедрение



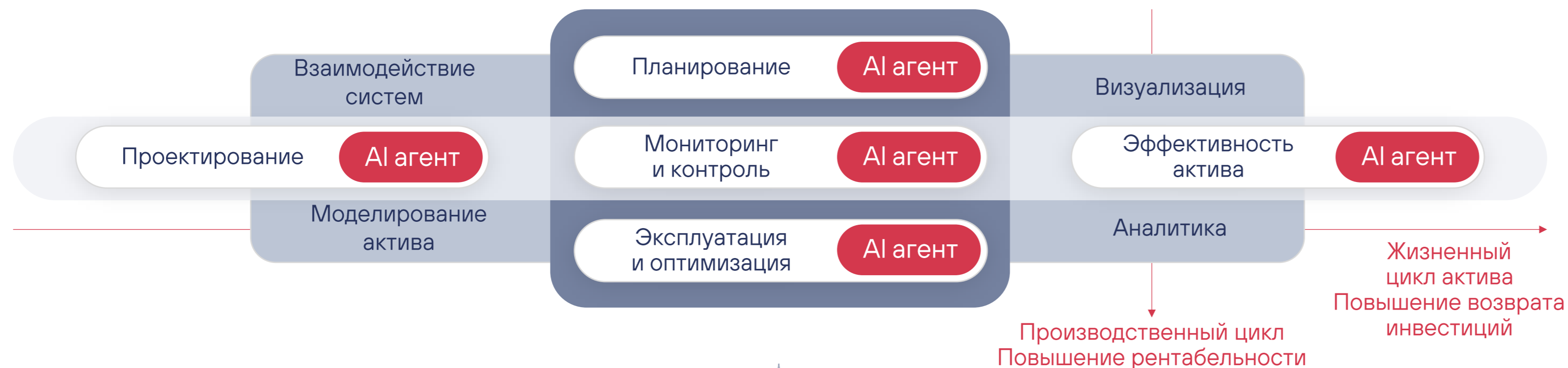
Техническая поддержка

### Построение единой платформы на базе решений FabricaOne.AI

Переход к интегрированной экосистеме ПО на основе AI с единым интерфейсом

Повышенное внимание к информационной безопасности для гарантированной защиты клиентов

Проверенные временем решения от единого поставщика для автоматизации критически важных процессов



- ✓ Цифровизация инвестиционных проектов
  - ✓ Стратегическое управление основными фондами
  - ✓ Повышение эффективности охраны труда и сокращение инцидентов
  - ✓ Управление производственными процессами
  - ✓ Оптимизация цепей поставок
  - ✓ Внедрение AI-ассистентов
- Консалтинг
  - Внедрение
  - Тех. поддержка

## Искусственный интеллект

Повышение рентабельности производственного цикла активов

Повышение возврата на инвестиции в рамках жизненного цикла актива

### Ключевые конкурентные преимущества:

Экспертиза мирового уровня, позволяющая создавать решения по международным стандартам

Уникальный опыт участия в реализации крупнейших проектов, включая проекты для:



Выстроенные отношения с инженерными командами крупнейших промышленных холдингов

# 3 Промышленное ПО – запуск платформы AI-ассистентов для автоматизации промышленного цикла

Комплексное предложение продуктов и сервисов

## Описание решения

AI-платформа, которая интегрирует все информационные системы промышленного предприятия в единый ИТ-контур

Позволяет получать интегрированную информацию по всем участкам производства, самостоятельно собранную AI

Платформа имеет практически неограниченный потенциал к снижению периода обновления данных

**>700 млн руб.**

Предварительный пайплайн заявок от клиентов<sup>1</sup>

## Ключевой функционал AI-платформы



### Интеграция знаний и процессов

Связывает существующие системы в единое смысловое пространство



### Два ядра: Знания и Действия

Граф Знаний описывает статику, Граф Работ управляет динамикой



### Интеграция знаний и процессов

Контекстуализирует данные и создает целостную картину предприятия



### Импортонезависимые технологии

Полностью российское решение с использованием GigaChat

## Ключевые преимущества

- **Сквозной AI-подход:** AI интегрирован в саму архитектуру, обеспечивая прозрачность от цеха до руководства
- **Барьеры для конкурентов:** Накопленная экспертиза и сетевой эффект создают высокий барьер входа в рынок
- **Устойчивая экосистема:** Формирование стандарта работы с промышленными данными и создание синергии
- **Масштабируемость:** Единое ядро адаптируется к любой отраслевой и производственной специфике, ускоряя рост и расширение

# 3 Ритейл ПО – AI-решения по контролю и управлению операционной деятельностью розничных сетей

Комплексное предложение продуктов и сервисов

## Решаемые задачи ритейл ПО

### 1 AI Мониторинг и AI Сопровождение

Нормирование операций и Учет рабочего времени

### 2 Контроль акций и промо-мероприятий

Мониторинг цен конкурентов и Аналитика

### 3 Чек-листы и Опросы

Контроль доступности товара на полках (OSA) и Задачи

### 4 Фотоотчеты и Замечания

Проектное управление

## AI-системы управления в ритейле

### Персонал

- Контроль трудовой дисциплины
- Составление графиков и электронных табелей
- Балансировка ФОТ и штатных расписаний
- Мониторинг КПД специалистов

### Продукция и репутация

- Контроль качества реализации планogramм
- Мониторинг цен конкурентов
- Мониторинг и контроль качества изготовления продукции
- Поддержание репутации бренда и имиджа компании за счет мониторинга и контроля

## Полный учет специфики индустрии

### Мобильность

приложение, оптимизирующее работу сотрудников торговых точек

### Аналитика качества

платформа фиксирует нарушения и генерирует аналитику

### Облачная модель

продукт доступен по подписке без установки серверов

## Платформа автоматизации аудита ритейл компаний

MD AUDIT

>90%

рекуррентной выручки<sup>1</sup>

>180

клиентов<sup>1</sup>



35 тыс.

Точек<sup>1</sup>

23%

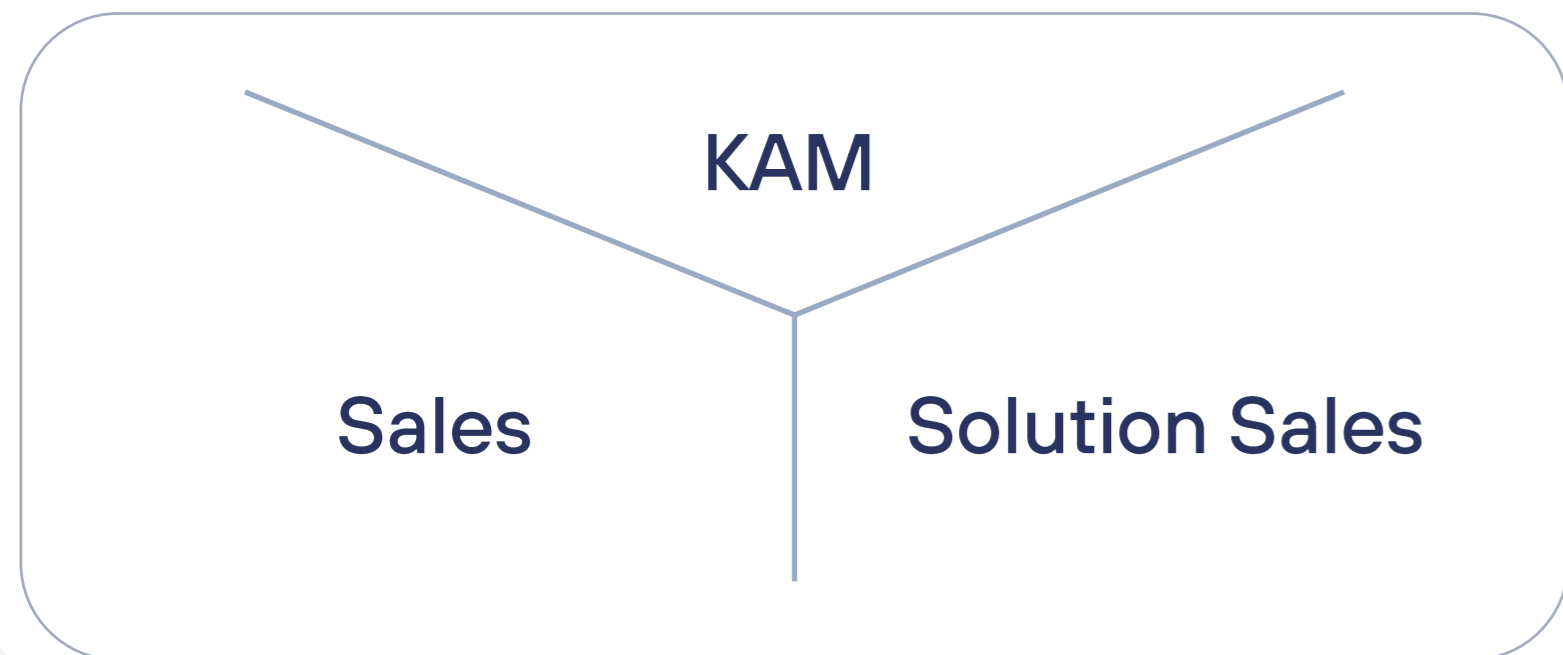
Доля AI в выручке<sup>2</sup>

5

продуктов в портфеле<sup>1</sup>

# Широкая клиентская база

**92%** Прямые продажи



**8%** Партнерские продажи



Заказная разработка

Тиражное ПО

Промышленное ПО

Консалтинг

Ритейл ПО

Корпоративное обучение

Сервисы и продукты fabricaONE.AI

**>300**

специалиста в команде продаж<sup>2</sup>

**80+**

партнеров<sup>2</sup>

Отраслевая специализация команд продаж

# Активный рост выручки при улучшающейся рентабельности и низкой долговой нагрузке

Ключевые финансовые показатели

## Динамично развивающийся бизнес

**36%** **27%**

СГТР Выручки  
в 2022-2025 гг.

**64%** **57%**

СГТР Скорр. EBITDA  
в 2022-2025 гг.

**72%** **64%**

СГТР / Скорр. чистой прибыли  
в 2022-2025 гг.

## Высокий уровень рентабельности

**32%**

Рентабельность по валовой прибыли  
в 2025 г.

**19%**

Рентабельность по Скорр. EBITDA  
в 2025 г.

**12%**

Рентабельность по Скорр.  
чистой прибыли в 2025 г.

## Устойчивое финансовое положение

**0,3x**

Чистый долг / Скорр. EBITDA  
в 2025 г.

**1,0x**

Целевой уровень  
Чистый долг / Скорр. EBITDA

**25—50%**

Коэффициент выплаты дивидендов  
от NIS начиная с 2026 г.

xx% - результат с учетом Борлас & BeringPro

xx% - результат без учета Борлас & BeringPro

## Продуманные критерии выбора компаний-таргетов ...

Приобретение компаний / ИТ-команд, комплексно дополняющих предложение Группы

Наличие синергий с существующими сервисами и продуктами Группы

Прогнозный уровень роста выручки компании-таргета не ниже 20%

Приобретение контрольной доли (51%+) с возможностью дальнейшего выкупа до 100%

Гибкий подход к структурированию сделок

## ... подтвержденные успешными примерами приобретения компаний

Высокий вклад в результаты Группы



В 2023 г. Группа приобрела одного из крупнейших провайдеров сервисов заказной разработки

**+1,2 тыс. разработчиков**  
Расширение команды

**X2 рост выручки**  
С 2022 по 2024 гг.



Расширение портфеля сервисов Заказной разработки и выход в новый сегмент рынка «тестирование под ключ»

**>20%**  
Доля рынка в 2024 г.<sup>1</sup>

**+50 клиентов<sup>2</sup>**



Группа вышла в новое направление промышленного ПО благодаря приобретению компании Omega-Alliance

**470 млн руб.**  
Выручка в 2024 г.

**+3 продукта**  
В портфеле Промышленного ПО



Приобретение компетенций консалтинга и интеграции дало Группе возможность предлагать клиентам полный цикл услуг цифровой трансформации

**~200 заказчиков**  
База клиентов Борлас и BeringPro

**~800 сотрудников**  
Расширение команды

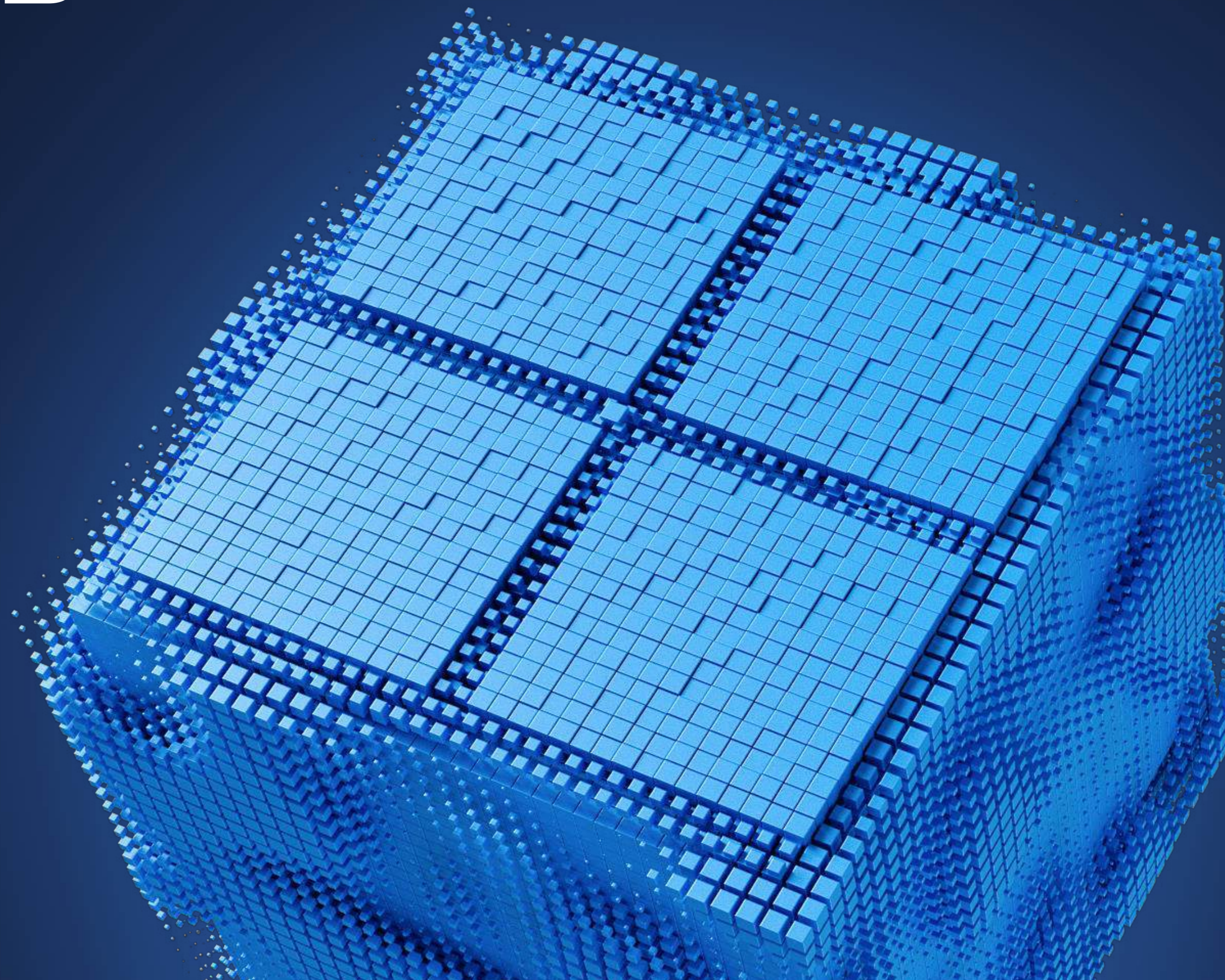
## Ключевые направления потенциальных M&A

- AI-ассистенты и AI-агенты в промышленности
- Компании в области разработки со специализацией в новых секторах экономики
- AI-решения в управлении логистикой, сетями и товарными остатками
- Решения в области ПАК с SLM для крупного бизнеса

# Взгляд менеджмента на будущие финансовые показатели

Показатель	2025	2026	2027	2028	Среднесрочный прогноз	Комментарий
<b>Рост выручки, в т.ч.</b>	<b>13%</b>	<b>16-20%</b>	<b>16-20%</b>	<b>16-20%</b>	<b>18-22%</b>	
Услуги по разработке	13%	8-10%	10-14%	10-14%	10-14%	Темпы роста выше рынка на фоне активного внедрения AI-решений, сохранение лидирующих позиций за счет долгосрочных контрактов и партнерств
Тиражное и Промышленное ПО	27%	60-70% <sup>1</sup>	30-35%	30-35%	30-35%	Расширение продуктового портфеля продуктами с AI-компонентами
Консалтинг	5%	15-18%	18-20%	18-20%	18-20%	Планомерный рост с учетом синергий между направлениями и за счет продаж полного цикла
<b>Рентабельность по EBITDA, в т.ч.</b>	<b>19%</b>	<b>19-21%</b>	<b>20-23%</b>	<b>22-25%</b>	<b>24-28%</b>	
Услуги по разработке	17%	17-18%	18-20%	19-21%	20-22%	Рост рентабельности за счет реализации эффекта масштаба, AI-эффективности в процессе разработки, портфельной и организационной синергии и оптимизации
Тиражное и Промышленное ПО	39%	37-40%	41-45%	44-48%	45-50%	
Консалтинг	13%	16-18%	17-19%	18-20%	18-20%	
Чистый оборотный капитал, % от Выручки	4,5%			4-6%		Уровень оборотного капитала отражает высокие темпы роста бизнеса
Капитальные затраты на разработку, % от Выручки	7%			4-5%		Умеренные объемы инвестиций за счет активного применения AI
Коэффициент выплаты дивидендов, % от NIC	-			Не менее 25%, не более 50%		В соответствии с планируемой дивидендной политикой
Чистый долг / EBITDA, x	0,3x			До 1,0x		Комфортный уровень долговой нагрузки в пределах 1,0x EBITDA

# КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ГРУППЫ



fabricaONE.AI



# Финансовые результаты продолжающейся деятельности Группы с учетом приобретенных компаний после отчетного периода

млн руб.	За год, закончившийся		
	31 декабря 2023	31 декабря 2024	31 декабря 2025
Выручка по договорам с покупателями	18 575	22 615	25 542
Себестоимость продаж	(11 337)	(14 902)	(17 360)
Валовая прибыль	7 238	7 713	8 182
Коммерческие, общие и административные расходы	(5 084)	(4 565)	(5 035)
Прочие операционные доходы	114	154	366
Прочие операционные расходы	(41)	(131)	(166)
Операционная прибыль	2 227	3 171	3 347
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам	(31)	(23)	19
Финансовые доходы	57	119	309
Финансовые расходы	(258)	(455)	(784)
Доходы за вычетом расходов по операциям с финансовыми инструментами	-	-	20
Прибыль до налогообложения	1 995	2 812	2 911
Налог на прибыль	(20)	30	63
Чистая прибыль	1 975	2 842	2 974
НИС	488	1 638	1 628
ЕБИТДА	2 248	3 947	4 803
ЕБИТДАС	1 494	2 558	3 041
Чистый долг	(466)	418	1 361

## Отчет о прибылях и убытках<sup>1</sup>

млн руб.

	За год, закончившийся	
	31 декабря 2024	31 декабря 2025
Выручка по договорам с покупателями	18 183	20 896
Себестоимость продаж	(11 990)	(14 403)
Валовая прибыль	6 193	6 493
Коммерческие, общие и административные расходы	(3 410)	(3 906)
Прочие операционные доходы	154	366
Прочие операционные расходы	(131)	(166)
Операционная прибыль	2 806	2 787
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам	(23)	19
Финансовые доходы	104	289
Финансовые расходы	(323)	(564)
Доходы за вычетом расходов по операциям с финансовыми инструментами	-	20
Прибыль до налогообложения от продолжающейся деятельности	2 564	2 551
Налог на прибыль	(11)	43
Чистая прибыль от продолжающейся деятельности за период	2 553	2 594
Убыток от прекращенной деятельности за год	(50)	(1 560)
Чистая прибыль за год	2 503	1 034
Прибыль, относимая на собственников Группы	2 511	1 515

## Отчет о финансовом положении (1/2)<sup>1</sup>

За год, закончившийся

31 декабря 2024

31 декабря 2025

млн руб.

Активы	31 декабря 2024	31 декабря 2025
<b>Внеоборотные активы</b>		
Основные средства	193	174
Нематериальные активы	4 229	5 558
Гудвил	-	704
Активы в форме права пользования	567	303
Отложенные налоговые активы	52	213
Долгосрочные займы выданные	-	4
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	-	824
<b>Итого внеоборотные активы</b>	<b>5 041</b>	<b>7 780</b>
<b>Оборотные активы</b>		
Запасы	20	3
Торговая дебиторская задолженность	3 602	4 920
Прочая дебиторская задолженность	140	639
Авансы выданные и прочие оборотные активы	135	428
Авансы по налогу на прибыль	15	35
Краткосрочные займы выданные	306	25
Денежные средства и их эквиваленты	2 826	2 922
<b>Итого оборотные активы</b>	<b>7 044</b>	<b>8 972</b>
Активы прекращенной деятельности	471	453
<b>Итого активы</b>	<b>12 556</b>	<b>17 205</b>

## Отчет о финансовом положении (2/2)<sup>1</sup>

млн руб.

	За год, закончившийся	
	31 декабря 2024	31 декабря 2025
<b>Капитал</b>		
Уставный капитал	3	6
Добавочный капитал	723	3 369
Прочие резервы	485	485
Нераспределенная прибыль	3 702	4 529
Резерв на пересчет в валюту представления	3	(2)
Резервы, относящиеся к прекращенной деятельности	453	159
<b>Итого капитал, относимый на собственников Группы</b>	<b>5 369</b>	<b>8 546</b>
Неконтролирующие доли участия (продолжающаяся деятельность)	565	150
<b>Итого капитал</b>	<b>5 934</b>	<b>8 696</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>		
Долгосрочные кредиты и займы	718	890
Долгосрочные обязательства по договорам финансовой аренды	423	152
Отложенные налоговые обязательства	29	38
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>	<b>1 170</b>	<b>1 080</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>		
Торговая и прочая кредиторская задолженность	2 536	3 383
Прочие налоги к уплате	838	1 064
Обязательства по договорам с покупателями	350	386
Краткосрочные кредиты и займы	1 490	1 936
Краткосрочные обязательства по договорам финансовой аренды	205	180
Краткосрочное отложенное возмещение за приобретение дочерних компаний	-	179
Налог на прибыль к уплате	15	7
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>	<b>5 434</b>	<b>7 135</b>
Обязательства, непосредственно связанные с прекращенной деятельностью	18	294
<b>Итого обязательства</b>	<b>6 622</b>	<b>8 509</b>
<b>Итого капитал и обязательства</b>	<b>12 556</b>	<b>17 205</b>

## Отчет о движении денежных средств (1/2)<sup>1</sup>

млн руб.

	За год, закончившийся	
	31 декабря 2024	31 декабря 2025
Денежные потоки от операционной деятельности		
Прибыль до налогообложения от продолжающейся деятельности	2 564	2 551
С корректировкой на:		
Амортизация	534	847
(Прибыль)/убыток от выбытия внеоборотных активов	70	(35)
(Прибыль)/убыток по курсовым разницам	23	(19)
Движение резерва под ожидаемые кредитные убытки	41	88
Финансовые расходы	355	769
Финансовые доходы	(105)	(290)
Доходы за вычетом расходов по операциям с финансовыми инструментами	-	(20)
Прочие неденежные операции	-	(87)
Денежные потоки от операционной деятельности до изменения оборотного капитала	3 482	3 804
Увеличение / (уменьшение) запасов	(9)	18
Увеличение выданных авансов, торговой и прочей дебиторской задолженности	(834)	(2 090)
Уменьшение контрактных обязательств, торговой и прочей кредиторской задолженности	43	906
Денежные потоки от операционной деятельности до уплаты налога на прибыль	2 682	2 638
Уплаченный налог на прибыль	(34)	(35)
Чистые денежные потоки от операционной продолжающейся деятельности	2 648	2 603
Чистые денежные потоки от операционной прекращенной деятельности	(50)	(1 577)

## Отчет о движении денежных средств (2/2)<sup>1</sup>

млн руб.

	За год, закончившийся	
	31 декабря 2024	31 декабря 2025
<b>Денежные потоки от инвестиционной деятельности</b>		
Приобретение основных средств	(96)	(131)
Создание и приобретение нематериальных активов	(1 494)	(2 019)
Приобретение дочерних компаний	(1 145)	(425)
Полученные процентные доходы	77	246
Погашение займов выданных	1 484	997
Выдача займов	(1 452)	(700)
<b>Чистые денежные потоки, использованные в инвестиционной деятельности</b>	<b>(2 626)</b>	<b>(2 032)</b>
<b>Денежные потоки от финансовой деятельности</b>		
Погашение кредитов и займов	(6 147)	(2 239)
Поступление кредитов и займов	7 364	4 417
Оплата основной части обязательств по аренде	(141)	(180)
Выплаченные проценты	(73)	(331)
Дивиденды выплаченные	(25)	(589)
<b>Чистые денежные потоки от финансовой деятельности</b>	<b>978</b>	<b>1 078</b>
Влияние изменений обменных курсов на денежные средства и их эквиваленты	(21)	13
<b>Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>	<b>929</b>	<b>85</b>
Денежные средства и их эквиваленты на 1 января	1 908	2 837
<b>Денежные средства и их эквиваленты на 31 декабря</b>	<b>2 837</b>	<b>2 922</b>