



# Годовой отчет

Публичного акционерного общества «ФАБРИКА ПО»  
(ПАО «ФАБРИКА ПО»)  
за 2025 год

## Оглавление

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Об Отчете .....                                                                      | 4  |
| Ограничение ответственности .....                                                    | 5  |
| Обращение председателя Совета директоров.....                                        | 6  |
| Обращение Генерального директора .....                                               | 8  |
| О Компании.....                                                                      | 11 |
| Ключевые финансовые результаты за 2025 год .....                                     | 12 |
| 1. Заказная разработка ПО .....                                                      | 13 |
| 2. Продукты (тиражное и промышленное программное обеспечение) .....                  | 13 |
| 3. Консалтинг («Борлас», впервые включен в периметр) .....                           | 13 |
| Крупные проекты, реализованные в 2025 году.....                                      | 14 |
| История Компании .....                                                               | 16 |
| Бизнес-модель.....                                                                   | 18 |
| Повышение эффективности заказной разработки за счет использования технологий ИИ..... | 18 |
| Значительные синергии между направлениями бизнеса .....                              | 18 |
| Стратегия .....                                                                      | 20 |
| Рост доли выручки от продуктов и сервисов на основе ИИ .....                         | 20 |
| Улучшение монетизации решений и повышение доли возобновляемой выручки.....           | 21 |
| Укрепление отношений с текущими клиентами и привлечение новых .....                  | 21 |
| Масштабирование бизнеса за счет эффективной стратегии M&A.....                       | 22 |
| Рынок .....                                                                          | 23 |
| Ключевые тенденции российского ИТ-рынка.....                                         | 23 |
| Рынок заказной разработки ПО .....                                                   | 23 |
| Рынок тиражного ПО и решений на основе ИИ.....                                       | 25 |
| Рынок промышленного ПО.....                                                          | 26 |
| Рынок корпоративного ИТ-обучения.....                                                | 27 |
| Позиционирование FabricaONE.AI .....                                                 | 27 |
| Обзор бизнеса .....                                                                  | 28 |
| Миссия Группы .....                                                                  | 28 |
| Описание деятельности Группы и операционных сегментов .....                          | 28 |
| Заказная разработка ПО .....                                                         | 29 |
| Корпоративное обучение .....                                                         | 31 |
| Тиражное ПО.....                                                                     | 32 |
| Промышленное ПО .....                                                                | 33 |
| Консалтинг .....                                                                     | 34 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Клиентская база .....                                                    | 35 |
| Команда.....                                                             | 36 |
| География деятельности Группы.....                                       | 36 |
| Анализ финансовых результатов .....                                      | 37 |
| Структура выручки и Скорр. EBITDA Группы по направлениям, 2025 год ..... | 38 |
| 1. Заказная разработка ПО .....                                          | 39 |
| 2. Продукты (тиражное и промышленное программное обеспечение) .....      | 39 |
| 3. Консалтинг («Борлас», впервые включен в периметр) .....               | 39 |
| Аудированная финансовая отчетность Группы (исторический периметр) .....  | 39 |
| Прекращенная деятельность.....                                           | 40 |
| Корпоративное управление .....                                           | 41 |
| Принципы и практика корпоративного управления .....                      | 41 |
| Структура органов управления и контроля.....                             | 42 |
| Общее собрание акционеров.....                                           | 42 |
| Совет директоров .....                                                   | 46 |
| Количественный состав .....                                              | 48 |
| Комитеты Совета директоров .....                                         | 48 |
| Управление рисками и внутренний контроль .....                           | 49 |
| Сведения о рисках, связанных с деятельностью Компании .....              | 50 |
| Внутренний аудит.....                                                    | 59 |
| Корпоративный секретарь.....                                             | 60 |
| Единоличный исполнительный орган .....                                   | 60 |
| Рынок капитала.....                                                      | 62 |
| Акционерный капитал.....                                                 | 62 |
| Отчет о выплате объявленных (начисленных) дивидендов по акциям .....     | 62 |
| Контактная информация .....                                              | 64 |
| Приложения .....                                                         | 64 |

## Об Отчете

Годовой отчет (далее – Отчет) ПАО «ФАБРИКА ПО» утвержден решением Совета директоров Общества 15 мая 2026 года (протокол № 08/26 от 18 мая 2026).

В настоящем Отчете термины «ПАО ФАБРИКА ПО», «Общество», «Эмитент» означают Публичное акционерное общество «ФАБРИКА ПО».

Термины «FabricaONE.AI» «Компания», «Группа» относятся к ПАО «ФАБРИКА ПО» и юридическим лицам, находящимся под прямым и/или косвенным контролем Общества (подконтрольным лицам).

Отчетный период – с 1 января по 31 декабря 2025 года.

## Ограничение ответственности

Настоящий Годовой отчет (далее – «Отчет») подготовлен ПАО «ФАБРИКА ПО» (далее – Общество) и не представляет собой ни полностью, ни частично предложение о продаже или выпуску, приглашение к направлению предложений о продаже или выпуску, или рекомендацию в отношении покупки, размещения или иного приобретения ценных бумаг Общества или его дочерних обществ.

Некоторые заявления, содержащиеся в Годовом отчете, являются «заявлениями, содержащими прогноз относительно будущих событий», и отражают ожидания руководства Общества. Данного рода заявления не основываются на фактических обстоятельствах и включают все заявления в отношении намерений, мнений или текущих ожиданий Общества в отношении результатов деятельности, финансового положения, ликвидности, перспектив роста, стратегии и отрасли, в которой осуществляет деятельность Общество. По своему характеру заявления о будущем являются рискованными и неопределенными, поскольку они относятся к событиям и обстоятельствам будущего, часть которых не контролируется Обществом. Таким образом, фактические будущие результаты могут существенно отличаться от планов, целей и ожиданий, содержащихся в утверждениях о будущем. Многие факторы могут повлиять на то, что фактические результаты деятельности Общества будут существенно отличаться от предполагаемых результатов, содержащихся в заявлениях прогнозного характера, включая такие факторы, возможность изменения хозяйственных и финансовых условий деятельности Общества и перспектив ее развития, возможность изменения политической и экономической ситуации в России, возможность изменения существующего или будущего регулирования российской отрасли, в которой осуществляет деятельность Общество, возможность изменения российского законодательства, конкурентная среда, воздействие других факторов.

Термины «намеревается», «стремится», «ожидает», «оценивает», «планирует», «считает», «предполагает», «может», «должно», «будет», «продолжит» и иные, сходные с ними выражения, как правило, указывают на прогнозный характер заявления и предполагают риск ненаступления указанных событий, действий в зависимости от различных факторов. Таким образом, будущие результаты деятельности могут отличаться от текущих ожиданий, и пользователи данной информации не должны основывать свои предположения исключительно на представленной в годовом отчете информации.

Некоторые цифры, включенные в этот документ, были округлены. Таким образом, цифры, приведенные для одной и той же категории в разных таблицах, могут немного различаться, а цифры, представленные как итоги в некоторых таблицах, могут не представлять собой арифметическую сумму предшествующих им цифр.

Общество не несет какой-либо ответственности за возможные убытки физических или юридических лиц, которые действовали, полагаясь на прогнозные заявления. Обычно прогнозные заявления представляют собой лишь один из многих вариантов развития событий и не должны рассматриваться как наиболее вероятный вариант. За исключением случаев, прямо предусмотренных законодательством, Общество не принимает на себя обязательств по публикации обновлений и изменений в прогнозные заявления, исходя как из новой информации, так и из последующих событий.

Отчет может содержать ссылки на сайт Компании. Такие ссылки приведены для удобства читателя.

## Обращение председателя Совета директоров

Уважаемые акционеры и инвесторы!

Для совета директоров 2025 год и начало 2026 года стали периодом формирования новой управленческой модели FabricaONE.AI в связи с подготовкой компании на IPO. Этот шаг означает переход к более высокому уровню требований в части корпоративного управления, прозрачности, внутреннего контроля и ответственности перед акционерами и рынком капитала.

В этих условиях основной задачей совета директоров было обеспечить соответствие системы управления масштабу бизнеса и новому этапу развития компании. Приоритет был сделан на вопросах корпоративного управления, распределения полномочий, независимости суждений, качестве процедур и устойчивости принимаемых решений.

В отчетном периоде был сформирован совет директоров с участием независимых его членов и созданы профильные комитеты по аудиту, вознаграждениям и номинациям, а также по стратегии и искусственному интеллекту. Это позволило структурировать рассмотрение наиболее значимых вопросов, повысить качество предварительной экспертизы и усилить контрольную функцию совета директоров.

Отдельное внимание уделялось механизмам, обеспечивающим баланс интересов акционеров и управленческой команды. В отчетном периоде были приняты решения в области дивидендной политики и долгосрочной мотивации менеджмента. Для совета директоров принципиально важно, чтобы такие инструменты поддерживали ответственное принятие решений, дисциплину в распределении капитала и ориентацию на создание долгосрочной стоимости бизнеса.

Существенное место в повестке занимали вопросы внешней среды и связанных с ней рисков. Компания работает в условиях структурной перестройки ИТ-рынка под влиянием импортозамещения, цифровизации и усиления регуляторных требований к объектам критической информационной инфраструктуры. Эти процессы формируют дополнительные возможности для отечественных разработчиков, но одновременно предъявляют более высокие требования к технологической надежности, качеству интеграции решений и управленческой дисциплине. Вместе с тем сохраняются факторы, способные влиять на темпы развития и профиль рисков: дефицит квалифицированных специалистов, усиление конкурентного давления, ограничения для расширения на внешних рынках, а также волатильность на рынке капитала.

Совет директоров исходил из необходимости сбалансированной оценки итогов периода. Отчетный год сопровождался значимыми результатами, однако одновременно потребовал внимательного отношения к ограничениям, неизбежным для быстрорастущего технологического бизнеса. Именно поэтому в фокусе совета находились вопросы кадровой устойчивости, достаточности внутренних управленческих механизмов, качества интеграции новых активов и дисциплины при реализации стратегических инициатив.

В числе ключевых вопросов, которые сопровождал совет директоров в отчетном периоде, были развитие интегрированной платформенной модели бизнеса, последовательная интеграция приобретенных активов и создание управленческой основы для дальнейшего масштабирования компании. При рассмотрении сделок M&A внимание уделялось не только их потенциальному эффекту, но и вопросам управляемости, совместимости корпоративных практик, реалистичности синергий и допустимого уровня организационной нагрузки. Для совета директоров было принципиально важно, чтобы такие решения усиливали FabricaONE.AI как единую систему.

Отдельным направлением работы совета директоров оставалась повестка устойчивого развития. В отношении FabricaONE.AI она имеет практическое значение и напрямую связана с характером

деятельности компании. Прежде всего речь идет о вкладе компании в технологическую независимость российских организаций. Использование отечественных решений в значимых для экономики сегментах способствует снижению зависимости от иностранных поставщиков и укреплению устойчивости цифровой среды.

Не менее важным направлением являлись инвестиции в человеческий капитал. Для технологической компании способность привлекать, удерживать и развивать квалифицированных специалистов остается одним из ключевых условий долгосрочной устойчивости. Поэтому в поле внимания совета директоров находились программы обучения, кадрового развития и долгосрочной мотивации.

Кроме того, рассматривались эффекты цифровизации, связанные с повышением операционной эффективности и более рациональным использованием ресурсов. Совет директоров также уделял внимание вопросам профессиональной среды, условий труда и ответственного взаимодействия с сотрудниками, клиентами и партнерами.

В дальнейшем совет директоров намерен сосредоточиться на совершенствовании системы корпоративного управления, контроле реализации стратегических решений, внимательном отношении к рискам и последовательной защите интересов всех акционеров.

Благодарим за доверие и поддержку!

Председатель Совета директоров FabricaONE.AI

## Обращение Генерального директора

Уважаемые акционеры, инвесторы, клиенты и коллеги!

2025 год стал для FabricaONE.AI годом качественной трансформации и стратегического укрепления бизнеса. Подготовка к потенциальному выходу на публичный рынок стала для нас важным драйвером внутренних изменений: компания усилила корпоративное управление, повысила прозрачность процессов и укрепила фундамент для дальнейшего масштабирования. Мы сохраняем IPO в числе стратегических ориентиров, и с учетом рыночной конъюнктуры приняли решение вернуться к этому шагу в более подходящий для компании момент.

Отчетный период проходил в условиях глубоких изменений внешней среды. Российская экономика продолжала ускоренную цифровую трансформацию, а импортозамещение окончательно перестало быть временной мерой и стало долгосрочным фактором развития ИТ-рынка. Одновременно усиливались требования к устойчивости, безопасности и технологической независимости информационных систем, прежде всего в сегменте критической информационной инфраструктуры. Для крупных заказчиков это означает необходимость не точечной замены отдельных ИТ-решений, а комплексной перестройки архитектуры, процессов и подходов к управлению данными. Именно поэтому спрос на отечественные платформы, заказную разработку, промышленные ИТ-решения и продукты на базе искусственного интеллекта продолжает расти.

Мы рассматриваем эти тенденции как фундамент для развития FabricaONE.AI. Наша задача – быть среди компаний, которые формируют новый технологический контур рынка. Сегодня заказчикам нужен партнер, способный одновременно понимать отраслевую специфику, поставлять масштабируемые программные продукты, внедрять решения в сложный корпоративный ландшафт и обеспечивать долгосрочную поддержку. Именно такую модель мы последовательно выстраиваем каждый день.

По итогам 2025 года выручка Группы в обновленном периметре составила 25,5 млрд руб., скорректированная EBITDA – 4,8 млрд руб., рентабельность по скорр. EBITDA – 18,8%. Доля рекуррентной выручки достигла 43%, а доля AI-выручки – 15%. Наша доля на рынке заказной разработки составляет 11%, портфель включает более 50 тиражных и промышленных продуктов, а клиентская база превышает 1 100 крупнейших компаний России. Для нас это не только финансовый итог года, но и подтверждение того, что выбранная стратегия работает.

Одним из главных стратегических приоритетов 2025 года стало завершение формирования вертикально интегрированной модели «единого окна». Мы последовательно объединяли в рамках одной платформы стратегический и технологический консалтинг, заказную разработку, тиражное и промышленное программное обеспечение, сервис, сопровождение и обучение. Приобретение ГК «Борлас» и BeringPro стало важным шагом в этой логике и усилило наши компетенции в консалтинге и комплексной трансформации.

Вторым важным приоритетом была работа над качеством роста. В 2025 году мы продолжили оптимизацию бизнес-портфеля, сократив присутствие в низкомаржинальных направлениях и перераспределив ресурсы в сегменты с более высоким потенциалом масштабирования и рентабельности. При этом для нас было принципиально важно не потерять технологическую базу таких направлений: значимая часть наработок была интегрирована в ключевые продукты компании. Такой подход позволил нам одновременно повысить эффективность портфеля и ускорить развитие основных решений.

Третьим стратегическим направлением стало системное внедрение искусственного интеллекта в собственные производственные процессы и продуктовую линейку. В течение года мы продолжили развивать собственные AI-инструменты – AutoCode, Test IT и библиотеку Graham. Эти решения уже дают практический эффект: сокращают сроки разработки, улучшают тестирование и повышают

производительность инженерных команд. Рост EBITDA на одного разработчика в 2025 году составил 20%, и это один из наиболее показательных результатов нашей работы по повышению операционной эффективности. Мы убеждены, что применение ИИ внутри компании и в продуктах для клиентов будет одним из ключевых факторов конкурентоспособности FabricaONE.AI в ближайшие годы.

При этом мы оцениваем прошедший год сбалансированно. Он был успешным, но не простым. Один из главных вызовов для всей отрасли – дефицит квалифицированных ИТ-кадров. Рост рынка, ускорение цифровизации и высокий спрос на опытные команды усиливают давление на фонд оплаты труда и ограничивают скорость масштабирования. Мы отвечаем на этот вызов сразу по нескольким направлениям: развиваем корпоративную систему подготовки, инвестируем в удержание ключевых сотрудников, формируем внутренние карьерные траектории и одновременно повышаем производительность команд за счет автоматизации и AI-инструментов. Корпоративное обучение ежегодно охватывает более 23 000 специалистов, и мы рассматриваем это как стратегическую инвестицию, а не как вспомогательную функцию.

Серьезным фактором остается и конкурентное давление. В сегментах заказной разработки, корпоративного ПО и AI-решений конкуренция усиливается, в том числе за счет специализации игроков на отдельных вертикалях и продуктах. Наш ответ – ставка на комплексную модель, глубокую отраслевую экспертизу и способность создавать прикладную ценность для заказчика на стыке консалтинга, разработки, внедрения и сервиса. Мы уверены, что в долгосрочной перспективе выигрывать будут компании, которые умеют не просто поставлять ИТ-решения, а сопровождать клиента в полной трансформации бизнес-процессов.

Еще один вызов связан с международным развитием. Выход на внешние рынки требует времени, дополнительных инвестиций, прохождения сертификаций и преодоления барьеров узнаваемости бренда. В этих условиях мы сохраняем реалистичный и дисциплинированный подход: в кратко- и среднесрочной перспективе компания сосредоточена прежде всего на укреплении позиций в России и странах СНГ, где сохраняется высокий структурный спрос и у FabricaONE.AI есть значительный потенциал расширения присутствия.

Отдельно отмечу фактор волатильности фондового рынка. Подготовка к IPO расширила возможности компании, но одновременно наложила новые требования к предсказуемости, прозрачности и качеству коммуникации с инвестиционным сообществом. Мы сохраняем низкую долговую нагрузку, фокус на операционной эффективности и рассматриваем рынок капитала как инструмент ускорения развития, прежде всего в части сделок M&A и усиления технологического портфеля.

Важным итогом периода стало развитие корпоративного управления. Компания сформировала обновленную управленческую и корпоративную архитектуру: избран совет директоров с участием независимых членов, созданы профильные комитеты, внедрены новые стандарты внутреннего контроля и раскрытия информации, а также программа долгосрочной мотивации менеджмента.

Мы также понимаем, что долгосрочная стоимость бизнеса формируется не только через финансовые результаты, но и через вклад в устойчивое развитие. Для FabricaONE.AI это прежде всего вклад в технологический суверенитет: наши решения помогают российским компаниям и объектам критической инфраструктуры снижать зависимость от иностранного программного обеспечения и выстраивать более устойчивую цифровую среду. Не менее важно и то, как мы инвестируем в людей: развитие корпоративного обучения, рост профессиональных компетенций, создание условий для удержания талантов и повышения качества рабочих мест – все это является частью нашей модели роста. Кроме того, цифровизация документооборота, удаленных процессов и промышленных операций позволяет нашим клиентам более эффективно использовать ресурсы, а значит, создает и экологический эффект.

Мы смотрим вперед с уверенностью, но без излишнего оптимизма. По оценкам Б1, рынок тиражного ПО вырастет с 533 млрд руб. в 2025 году до 1,3 трлн руб. в 2032 году, а рынок заказной

разработки – со 164 млрд руб. до 282 млрд руб. Это означает, что у компании есть пространство для роста, но этот рост нужно будет подтверждать качеством исполнения стратегии. Наши приоритеты на ближайший этап – масштабирование наиболее перспективных продуктовых направлений, рост AI-выручки, дальнейшее повышение операционной эффективности, аккуратная интеграция новых активов и подготовка к полноценной работе в качестве публичной компании.

Мы подтверждаем среднесрочный ориентир: рост выручки на 18-22% в год, повышение рентабельности по скорр. EBITDA до 24–28% к 2028 году и увеличение доли AI-выручки до 40%. Мы намерены расти быстрее рынка, но считаем принципиально важным, чтобы этот рост был устойчивым, технологически обеспеченным и финансово дисциплинированным.

Благодарю акционеров за доверие, клиентов за выбор наших решений, партнеров за совместную работу и всю команду FabricaONE.AI за профессионализм, энергию и готовность брать на себя ответственность в период серьезных изменений. Благодаря этим усилиям компания стала сильнее, устойчивее и лучше подготовленной к следующему этапу развития, сохраняя стратегическую гибкость и готовность использовать новые возможности в оптимальный момент.

Тадевосян Максим Каренович  
Генеральный директор FabricaONE.AI



## О Компании

Группа компаний FabricaONE.AI – российский провайдер цифровой трансформации и разработчик решений на основе искусственного интеллекта, объединяющий более 20 лет экспертизы в ИТ. Группа объединяет компетенции профильных компаний: Bell Integrator, SL Soft, SL Prom Soft, «Девелоника», Академия АйТи, Группа «Борлас» (более 30 лет опыта в повышении эффективности бизнеса) и других. Синергия между компаниями позволяет предлагать лучшие комплексные решения для бизнеса в различных отраслях по модели «единого окна».

Ключевые направления работы FabricaONE.AI в рамках цифровой трансформации для заказчиков: заказная разработка программного обеспечения и создание решений в области тиражного и индустриального ПО с использованием ИИ-технологий.

- По оценкам Б1, в 2025 году объем целевых рынков FabricaONE.AI составит 533 млрд руб. (тиражное ПО) и 164 млрд руб. (заказная разработка ПО).
- Целевые рынки FabricaONE.AI обладают значительным потенциалом роста за счет активной цифровизации бизнеса и государства, растущего спроса на технологии анализа больших данных и применения ИИ, а также интеллектуальной автоматизации и роботизации. На перспективы рынка также позитивно влияет продолжение импортозамещения иностранного ПО с целью обеспечения технологического суверенитета России.

Группа специализируется на предоставлении комплексных решений, отвечающих задачам цифровизации и автоматизации технологических и бизнес-процессов заказчиков, по нескольким фокусным сегментам:

- Полный цикл услуг по заказной разработке ПО: от стратегического консалтинга до внедрения, развития и поддержки, с активным применением собственных ИИ-инструментов,кратно повышающих скорость и качество разработки.
- Тиражное и промышленное ПО – более 50 готовых решений с применением ИИ для автоматизации производственных и бизнес-процессов клиентов из различных отраслей.
- Консалтинг – бизнес-консалтинг и ИТ-стратегия, внедрение ERP/PLM/ERP-систем (Oracle, SAP), управление производственными процессами, аналитика и ИИ-консалтинг. Также Группа развивает компетенции корпоративного обучения в сфере ИТ – развития цифровых навыков сотрудников ИТ-команд заказчиков, подготовки и переподготовки кадров для работы с современными технологиями.

FabricaONE.AI обладает устойчивой клиентской базой, насчитывающей более 1 100 клиентов из различных секторов российской экономики, среди которых крупнейшие российские частные и государственные компании со значительными ИТ-бюджетами.

В штате FabricaONE.AI свыше 5,4 тыс. сотрудников, 85% из которых – ИТ-специалисты.

## Ключевые финансовые результаты за 2025 год

Во втором полугодии 2025 года менеджмент провел консолидацию продуктового портфеля, объединив решения со схожей функциональностью. 3 апреля 2026 года Компания завершила приобретение контроля в консалтингово-внедренческом бизнесе ГК «Борлас» и компании BeringPro (в совокупности далее – «Борлас»). С апреля 2026 года Группа работает в расширенном периметре, объединяющем четыре направления: Заказная разработка, Тиражное и Промышленное ПО, Консалтинг. При этом Группа провела консолидацию и оптимизацию портфеля, сфокусировав ресурсы на наиболее эффективных направлениях. В указанном периметре Компания составила оценку финансовых результатов.

### Результаты Группы с учетом потенциального влияния<sup>1</sup> приобретенных компаний

Приобретенные активы оказывают положительное влияние на результаты Компании, темпы роста и рентабельность бизнеса за счет синергий между направлениями. Ниже приведена оценка совокупных финансовых показателей 2025 года в обновленном периметре Группы<sup>1</sup>.

| Показатель                            | 12м 2025 | 12м 2024 | Изменение<br>г/г, % |
|---------------------------------------|----------|----------|---------------------|
| Выручка, млн руб.                     | 25 542   | 22 615   | +12,9%              |
| Валовая прибыль, млн руб.             | 8 182    | 7 713    | +6,1%               |
| Скорр. EBITDA <sup>2</sup> , млн руб. | 4 803    | 3 947    | +21,7%              |
| Рентабельность по Скорр. EBITDA, %    | 18,8%    | 17,5%    | +1,3 п.п.           |
| Чистая прибыль, млн руб.              | 2 974    | 2 842    | +4,6%               |
| НИС <sup>3</sup> , млн руб.           | 1 628    | 1 638    | -0,6%               |
| Чистый долг / Скорр. EBITDA           | 0,28x    | 0,11x    | –                   |

<sup>1</sup> Группа оценила события после окончания отчетного периода для Консолидированной финансовой отчетности до даты выпуска консолидированной финансовой отчетности 24 марта 2026 года.

<sup>2</sup> Скорр. EBITDA - показатель, включающий прибыль до вычета процентов, налога на прибыль, амортизации, обесценения и исключаящий расходы, связанные с приобретением дочерних компаний (в том числе связанные с вознаграждением сотрудников, возникающим в связи с приобретением дочерних компаний), расходы на благотворительность, прибыли и убытки по курсовым разницам, а также другие статьи, которые Группа считает единовременными или разовыми.

<sup>3</sup> НИС – показатель чистой прибыли за вычетом капитализированных расходов и добавлением амортизации программного обеспечения.

### 1. Заказная разработка ПО

| Выручка 2025             | Скорр. EBITDA 2025     | Рентаб. по Скорр. EBITDA | Изм. Рентаб. г/г |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|------------------|
| 18 171 млн руб. (+14,8%) | 3 038 млн руб. (+8,5%) | 16,7%                    | -1,0 п.п.        |

### 2. Продукты (тиражное и промышленное программное обеспечение)

| Выручка 2025            | Скорр. EBITDA 2025      | Рентаб. по Скорр. EBITDA | Изм. Рентаб. г/г |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------|
| 3 000 млн руб. (+27,4%) | 1 159 млн руб. (+55,4%) | 38,6%                    | +6,9 п.п.        |

### 3. Консалтинг («Борлас», впервые включен в периметр)

| Выручка 2025   | Скорр. EBITDA 2025 | Рентаб. по Скорр. EBITDA | Клиентская база   |
|----------------|--------------------|--------------------------|-------------------|
| 4 646 млн руб. | 606 млн руб.       | 13,0%                    | >150 B2B-клиентов |

## Крупные проекты, реализованные в 2025 году

- FabricaONE.AI завершила пилотный проект внедрения платформы Databriz для компании Eurasian Resources Group (ERG). В первом полугодии 2025 года Databriz применялся для планирования и оперативного управления ремонтом энергоблока № 3 Аксуской электростанции АО «Евроазиатской энергетической корпорации» (ЕЭК), входящей в международную группу компаний ERG (Eurasian Resources Group).
- «Газпромтранс» разработал более 70 программных роботов на отечественной платформе для автоматизации бизнес-процессов ROBIN SL Soft Группы FabricaONE.AI. Разработка экономит специалистам компании 3 тысячи часов в год. Это один из самых крупных отечественных примеров гражданской роботизации – автоматизации процессов специалистами бизнес-подразделений, не имеющих навыков программирования.
- FabricaONE.AI успешно завершила проект по разработке и внедрению единой корпоративной системы онлайн-обработки заказов для группы логистических компаний. Решение автоматизирует управление запасами, резервирование и планирование отгрузок, значительно повышая скорость и точность исполнения заказов.
- FabricaONE.AI стартовала промышленный проект по внедрению системы оперативного планирования производства Planmatic на ОАО «Уральский Трубный Завод» (УралТрубПром). Это первый промышленный клиент нового продукта, представленного весной на конференции OMEGALLIANCE.
- FabricaONE.AI реализовала проект по переводу крупной медицинской организации на российскую систему электронного документооборота «Цитрос СЭД». В результате проекта заказчику удалось отказаться от СЭД на базе иностранного вендора, настроить базовые workflow-процессы в новом решении и создать современный веб-интерфейс без потери ранее реализованных функций.
- FabricaONE.AI совместно с партнером «Техностанция» реализовала проект по автоматизации управления многоканальными продажами для онлайн-магазина «Стройматериалы-ПРО» на маркетплейсах Ozon, Wildberries и «Яндекс Маркет». Решение на основе платформы интеллектуальной автоматизации ROBIN позволило передать рутинные операции цифровым помощникам, высвободив ресурсы для стратегического развития бизнеса.
- Компания «МЕДСИ» улучшила клиентский сервис с помощью ИИ-агента FabricaONE.AI. Теперь агент не только предоставляет сервисы самообслуживания – запись на прием и ответы на вопросы, но и маршрутизирует звонки на первой линии поддержки. Это позволило «МЕДСИ» дополнительно автоматизировать обработку более 3,5 млн звонков в год, существенно повысив качество обслуживания.
- FabricaONE.AI разработала решение по мониторингу радиоэфира для одного из российских медиахолдингов. Благодаря новой разработке теперь сотрудники медиахолдинга могут оперативно отслеживать показатели радиоэфира, наблюдать за статистикой, анализировать данные и составлять отчеты, на основании которых даются рекомендации региональным вещателям по корректировке эфира.
- FabricaONE.AI реализовала проект по разработке специализированного программного обеспечения для оптимизации работы крупной российской страховой компании. С помощью нового решения страховые агенты заказчика могут осуществлять большую часть операций, связанных со страхованием, и эффективно взаимодействовать с системой обслуживания клиентов.
- Dev Platform от VK Tech внедрила платформу Test IT FabricaONE.AI для повышения качества разработки ПО. Интеграция позволяет отслеживать актуальный статус качества продукта в реальном времени и принимать решения о дальнейшей работе на основе отчетных данных.

- FabricaONE.AI реализовала проект по импортозамещению иностранной CMS системы SiteCore и переводу сайта крупного российского банка на новый технологический стек открытого российского ПО. Проект стал важным шагом в поддержании цифрового суверенитета России.
- FabricaONE.AI внедрила систему хранения электронных клиентских досье «Цитрос» для международной финансовой организации, работающей в странах СНГ. Новое решение позволило создать единый цифровой архив, повысить юридическую защищенность документов и автоматизировать процессы обработки данных. Благодаря решению компания снизила трудозатраты, оптимизировала бизнес-процессы и обеспечила своевременность обработки документов.
- За пределами отчетного периода, в январе 2026 года, FabricaONE.AI также объявила о приобретении БФТ-Холдингом 49% компании «Полиматика Рус» – разработчика флагманской платформы для аналитики данных Polymatica. Стратегическое партнерство предполагает создание наиболее полного на российском рынке решения для сквозной работы с данными: от управления до продвинутой визуализации и предиктивной аналитики на базе технологий машинного обучения. Сделка предполагает совместное предложение для клиентов государственного и корпоративного секторов на основе уникальной объединенной экспертизы.

## История Компании

FabricaONE.AI была создана как ответ на растущую потребность рынка в диверсифицированном и востребованном предложении продуктов и услуг в сфере разработки программного обеспечения. Кластер объединил все существующие активы ГК «Софтлайн», связанные с разработкой ПО, включая внутренние подразделения и приобретенные компании, что позволило предложить клиентам комплексные решения во всех ключевых направлениях.

Формирование FabricaONE.AI происходило поэтапно, охватывая четыре стратегических сегмента. История FabricaONE.AI начинается с 2014 г., когда ГК «Софтлайн» объявила о создании компании «Девелоника» для консолидации внутренних компетенций в направлении заказной разработки. По мере выхода на устойчивый органический рост, «Девелоника» стала активно расширяться посредством M&A сделок: в 2019 г. в контур вошла компания «Центр Высоких Технологий», в 2020 г. – «Аплана Девелопмент», в 2022 г. была закрыта сделка по присоединению компании «ММТР Технологии». В 2023 г. ГК «Софтлайн» приобрела ведущего российского игрока на рынке заказной разработки, тестирования, обслуживания и технической поддержки ПО – «Бэлл Интегратор», тем самым окончательно сформировав направление заказной разработки.

Развитие направления тиражного ПО началось в 2023 г. с создания бренда SL Soft, объединившего российские программные продукты, как уже существовавшие в рамках подразделений ГК «Софтлайн» (Polymatica), так и решения, ранее приобретенные у ГК «Аплана» (БОСС, Преферентум, Robin, Цитрос).

Дальнейшее усиление произошло за счет стратегических приобретений. В 2024 г. ГК «Софтлайн» приобрела решения Robovoice (голосовые боты на базе ИИ), Citeck (разработчик систем с открытым исходным кодом) и MD Audit (системы для управления операционными процессами в ритейле). В 2024 г. в контур направления также вошел «Тест АйТи» – ведущий разработчик систем управления тестированием ПО, занимающий более 20% данного сегмента рынка. FabricaONE.AI имеет намерение приобрести контролируемую долю в DreamDocs, разработчике платформы для интеллектуальной обработки документов. В результате FabricaONE.AI сформировала полноценный портфель тиражных решений.

Рост спроса на автоматизацию промышленных процессов привел к созданию отдельного направления промышленного ПО. В августе 2024 г. ГК «Софтлайн» приобрела компанию «ОМЗ-ИТ» с продуктами Bimeister (цифровизация инвестиционных продуктов) и Visitech (охрана труда и обеспечение промышленной и экологической безопасности). В 2025 г. был приобретен Omega-Alliance, включающий продукты Exeplant (управление производственными процессами), Enterchain (оптимизация производственных процессов) и MAINTEX (управление основными фондами). Это позволило FabricaONE.AI предложить клиентам комплексные решения для цифровизации промышленности.

Для подготовки квалифицированных ИТ-специалистов и усиления экспертизы ГК «Софтлайн» в 2022 г. приобрела «Академию АйТи», объединив ее с «Учебным Центром Softline». Это укрепило позиции FabricaONE.AI в сфере корпоративного обучения в ИТ.

Консалтинговые услуги исторически оказывались Группой в рамках направлений заказной разработки, тиражного и промышленного ПО, а в 2026 г. группа приобрела контроль над компаниями, входящими в группы «Борлас» и BeringPro, и выделила на их основе направление консалтинга. Приобретение позволило Группе расширить отраслевую и функциональную экспертизу и сформировать более комплексное предложение в области стратегического, управленческого и операционного консалтинга, внедрения, интеграции и сопровождения ИТ-решений.

Завершение формирования Группы произошло в 2026 г., когда все активы были выделены в отдельный технологический кластер FabricaONE.AI, ставший ключевым игроком на рынке разработки ПО в России.

## Бизнес-модель

### Повышение эффективности заказной разработки за счет использования технологий ИИ

Группа разработала и активно применяет собственный инструмент Autocode для автоматизации разработки на основе нейронных сетей и low-code / no-code<sup>4</sup> технологий. Autocode позволяет сотрудникам Группы использовать ИИ для генерации кода в соответствии с поставленной задачей, дорабатывать итоговый результат и интегрировать полученное решение в существующую ИТ-инфраструктуру. В совокупности использование Autocode позволило Группе увеличить производительность сотрудников команды разработки на 25% по итогам 2024 г., а также сократить время разработки решений на 25%.

Более чем двадцатилетний опыт работы в области заказной разработки позволил Группе накопить крупную библиотеку готовых элементов кода, часто используемых в рамках создания решений для заказчиков. Собственное решение Graham объединяет обширную библиотеку готовых элементов кода с ИИ-инструментами. Функционал решения позволяет создавать ПО с использованием проверенных элементов, разработанных Группой ранее, таким образом значительно сокращая время, необходимое на создание продукта.

Инструменты ИИ также активно используются Группой в рамках тестирования ПО, что позволяет автоматизировать значительное количество рутинных операций, а также генерировать тест-кейсы исходя из контекста технического задания. Применение инструментов ИИ позволяет разработчикам Группы экономить до 30% времени тестирования решений.

В результате особого фокуса Группы на эффективности операций в заказной разработке, в 2025 г. Группе удалось достичь роста Скорр. EBITDA на одного сотрудника на 20% относительно 2024 г.

### Значительные синергии между направлениями бизнеса

Направления консалтинга и интеграции, заказной разработки, тиражного ПО, промышленного ПО, ритейл ПО и корпоративного обучения Группы успешно дополняют друг друга в рамках ценностного предложения для клиентов, а также позволяют значительно повысить операционную эффективность за счет ряда синергий между направлениями.

Комплексный портфель продуктов и сервисов позволяет Группе предлагать заказчикам полный цикл решений для цифровой трансформации под ключ в рамках единого окна. Заказчики могут получить услуги консалтинга для выявления стратегических возможностей и способов повышения операционной эффективности благодаря автоматизации на основе ИИ. Далее клиенты могут получить необходимое решение в рамках заказной разработки, тиражного ПО, промышленного ПО или ритейл ПО, которое далее будет интегрировано в ИТ-систему заказчика. Также заказчики могут приобрести сервисы технической и функциональной поддержки решений с использованием ИИ и обучения как рядовых сотрудников, так и высшего руководства.

Дополнительные преимущества Группа получает благодаря объединению баз знаний всех направлений бизнеса, включая консалтинг, заказную разработку и продукты, а также инвестициям в исследования и разработки, главным образом сконцентрированные на развитии решений на основе ИИ.

---

<sup>4</sup> Low-code/no-code — подходы к разработке приложений с минимальным использованием программирования или без него.

Наличие в Группе комплексного портфеля продуктов и сервисов для цифровой трансформации полного цикла позволяет Группе выстраивать долгосрочные партнерства с крупнейшими корпорациями в России, что повышает прогнозируемость и устойчивость операций Группы.

## Стратегия

Цель Группы – эффективная трансформация бизнеса клиентов благодаря лидирующей экспертизе в разработке программного обеспечения на основе искусственного интеллекта. Мы стремимся быть предпочтительным поставщиком ключевых и критически важных систем, которые повышают эффективность бизнеса и помогают клиентам в различных отраслях экономики укреплять свои конкурентные преимущества.

Стратегия Группы включает четыре ключевых направления:

- рост доли выручки от продуктов и сервисов на основе ИИ;
- улучшение монетизации решений и повышение доли возобновляемой выручки;
- укрепление отношений с текущими клиентами и привлечение новых;
- масштабирование бизнеса за счет M&A.

### Рост доли выручки от продуктов и сервисов на основе ИИ

В течение последних нескольких лет Группа придерживалась стратегии активного развития портфеля решений на основе технологий ИИ, фокусируясь на наиболее динамичных и перспективных, с точки зрения окупаемости, направлениях рынка. В рамках данной стратегии Группа планирует реализовать следующие ключевые инициативы:

- **Стратегическое технологическое партнерство в области LLM<sup>5</sup> и вычислительной инфраструктуры.** Группа видит существенный потенциал для взаимных синергий от создания совместных решений с ключевыми крупнейшими игроками в области больших языковых моделей в России, комбинирующих ведущие ИИ-решения Группы и технологии ведущих LLM-разработчиков. Группа также рассматривает различные возможности партнерств с провайдерами вычислительной инфраструктуры для ИИ, на фоне возможности существенного повышения эффективности технологий ИИ при наличии эффективных вычислительных мощностей.
- **Запуск коммерческой реализации ПАК с пред-обученными SLM<sup>6</sup> моделями.** Упрощенная архитектура SLM, по сравнению с LLM, позволяет проводить вычисления с расходом в разы меньшего количества ресурсов, чем необходимо для работы LLM, что делает эффективным автономное использование технологии на базе ограниченных ресурсов отдельной компании. Использование ИИ в автономном режиме, без подключения к интернету, позволяет компаниям обеспечить конфиденциальность данных, что является критически важным критерием для многих заказчиков. В результате обучения SLM на решение определенных специализированных задач, модели SLM могут демонстрировать более высокие результаты в данном спектре задач, чем модели LLM. Наряду с этим, реализация SLM в форме программно-аппаратных комплексов (ПАК), позволяет заказчикам получать готовое решение, с оптимизированной работой программного обеспечения и физического оборудования.
- **Коммерческий запуск промышленной платформы ИИ-агентов и партнерство в области разработки и промышленного ИИ.** Группа планирует коммерческий запуск ИИ-платформы,

---

<sup>5</sup> LLM – Large Language Model, большая языковая модель

<sup>6</sup> SLM – Small Language Model, малые языковые модели

которая предоставит заказчикам возможность объединения всех информационных систем промышленных предприятий в единый ИТ-контур благодаря обработке данных ИИ-ассистентами. В результате клиенты смогут оперативно получать интегрированную информацию по всем участкам производства, самостоятельно собранную ИИ-ассистентами. В дальнейшем платформа может служить фундаментом для внедрения технологии ИИ-агентов. Ведущая экспертиза Группы в области Промышленного ПО и технологий ИИ, по оценкам Группы, может стать привлекательным дополнением существующих на рынке решений и привести к формированию существенных синергий для Группы и для партнеров.

### Улучшение монетизации решений и повышение доли возобновляемой выручки

Группа видит существенный потенциал повышения рентабельности операций за счет перехода от монетизации инструментов к реализации решений под ключ, изменения модели от разработчика ПО в пользу монетизации вычислительных токенов, а также повышения доли возобновляемой выручки:

- **Переход от монетизации инструментов к реализации решений под ключ.** Исходя из опыта Группы, заказчики готовы предоставлять дополнительные премии ИТ-компаниям, способным провести автоматизацию бизнес-процессов за наименьший срок и с использованием наименьшего количества ресурсов заказчика. Предоставление решений под ключ одним исполнителем позволяет избежать продолжительной и трудозатратной интеграции на проведение цифровой трансформации, за счет высокой скоординированности действий и качественного понимания целей заказчика. Группа стремится приоритизировать продажу решений под ключ, что потенциально позволит Группе получать дополнительную премию, по сравнению с монетизацией отдельных инструментов.
- **Изменение модели от разработчика ПО в пользу монетизации вычислительных токенов.** В то время как нагрузка на ИТ-системы в рамках традиционных продуктов является предсказуемой с достаточной степенью точности, нагрузка на ИТ-системы при проведении вычислений для работы ИИ-инструментов может существенно отличаться в зависимости от степени сложности запросов, которую трудно спрогнозировать заранее. Переход на модель монетизации на основе вычислительных токенов позволит вендорам ПО на основе ИИ не ограничивать вычислительные мощности, доступные для клиентов. Таким образом, клиенты смогут получить более высокую доступность сервисов на основе ИИ и возможность полноценного использования функционала технологий ИИ.
- **Повышение доли возобновляемой выручки.** Группа видит существенный потенциал роста возобновляемой выручки в заказной разработке через замещение in-house разработки сервисами заказной разработки Группы, а также благодаря развитию отношений с текущими клиентами, вкпе с расширением предложения за счет дополнительных сервисов и услуг, включающих расширенную техническую поддержку и консалтинг. В сегменте Продуктов Группа видит возможности роста возобновляемой выручки в реализации принятой стратегии последовательного перевода портфеля тиражных продуктов на модель предоставления программного обеспечения как услуги (SaaS-модель). Доля возобновляемой выручки Группы по итогам 2025 г. составила 43%.

### Укрепление отношений с текущими клиентами и привлечение новых

Группа намерена последовательно развивать отношения как с существующими, так и с новыми клиентами. Особый фокус Группы заключается в укреплении позиций в качестве технологического партнера для ведущих предприятий ключевых отраслей экономики и увеличении проникновения продуктов и сервисов Группы в существующую клиентскую базу. Помимо развития отношений с текущими клиентами Группа планирует существенное расширение клиентской базы в сегментах телекоммуникаций, ритейле и промышленности на базе широкой экспертизы и наработанного

опыта. В частности, в 2025 г. решения для сектора ритейл были выделены в отдельное бизнес-направление «Ритейл ПО». По итогам 2025 г. решения Ритейл ПО охватывали более 180 клиентов и 35 тыс. локаций.

По результатам 2024 года, 28% участников рейтинга крупнейших российских компаний Forbes являлись клиентами Группы, к 2032 г. менеджмент планирует достичь увеличения данного показателя до 60%.

Также, Группа планирует адаптировать некоторые из существующих решений корпоративного класса в тиражном ПО для клиентов из среднего и малого бизнеса в виде «коробочных» решений, что может способствовать значительному расширению клиентской базы.

В долгосрочной перспективе Группа видит возможность расширения присутствия на рынки «дружественных» стран в сегментах тиражного и промышленного ПО.

### **Масштабирование бизнеса за счет эффективной стратегии M&A**

В будущем Группа планирует продолжать стратегию неорганического роста, используя возможности рынка для целевых приобретений. Менеджмент Группы выработал четкие критерии, регламентирующие процесс оценки, приобретения и интеграции потенциальных компаний-целей в структуру Группы, что позволило достичь значительного вклада M&A-сделок в итоговые финансовые результаты Группы, при этом финансирование приобретений осуществлялось из денежного потока Группы без привлечения долгового финансирования. Группа фокусируется на поиске компаний и ИТ-команд, которые способны комплексно дополнить ценностное предложение существующих направлений.

Одним из успешных примеров реализации M&A-стратегии является сделка по приобретению компании Бэлл Интегратор в 2023 г., в результате которой Группа смогла реализовать масштабные синергии. В результате успешной интеграции и развития, Группе удалось увеличить количество разработчиков Бэлл Интегратор на более чем 1,2 тыс. специалистов на конец 2024 г. и привлечь более 20 клиентов среди крупнейших компаний в России. Кроме того, Группе удалось достичь значительного улучшения уровня утилизации сотрудников в сегменте заказной разработке – до уровня более 80% по состоянию на конец 2024 г.

Еще одним недавним примером успешной сделки M&A является приобретение компаний «Борлас» и BeringPro Группой в 2026 г. В результате сделки Группе удалось существенно нарастить компетенции в консалтинге и интеграции, что в свою очередь позволило сформировать комплексный портфель продуктов и сервисов, покрывающий весь цикл цифровой трансформации.

Ключевыми направлениями для неорганического развития Группы являются:

- решения в области ИИ-ассистентов и ИИ-агентов в промышленности;
- компании в области разработки со специализацией в новых секторах экономики;
- ИИ-решения в управлении логистикой, сетями и товарными остатками;
- решения в области ПАК с SLM для крупного бизнеса.

# Рынок

## Ключевые тенденции российского ИТ-рынка

Российский ИТ-рынок продолжает демонстрировать устойчивый рост на фоне ускоренной цифровизации экономики, курса на технологический суверенитет и системного перехода заказчиков на отечественные программные продукты и ИТ-услуги. По оценке Б1<sup>7</sup>, объем российского ИТ-рынка вырос с 1,9 трлн руб. в 2022 году до 2,8 трлн руб. в 2024 году. В период с 2024 по 2028 год ожидается среднегодовой рост рынка на уровне 13%, при этом к 2028 году его объем может достичь 4,5 трлн руб., а к 2032 году – порядка 6,5 трлн руб.

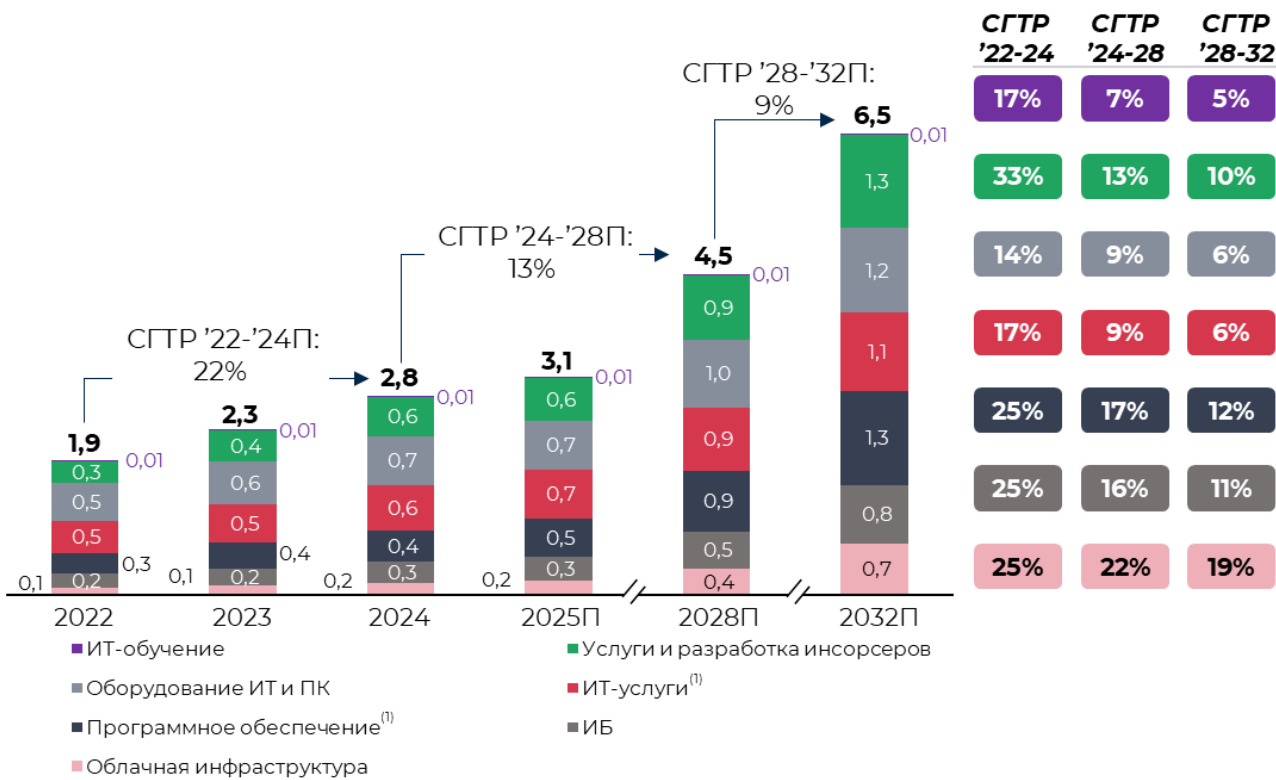


Рисунок 1. Динамика российского рынка ИТ, трлн руб.

Ключевыми факторами роста остаются импортозамещение, цифровая трансформация бизнеса и государства, развитие решений на основе искусственного интеллекта, переход на отечественные ИТ-платформы и рост спроса на автоматизацию бизнес-процессов. Дополнительным фактором является дефицит квалифицированных ИТ-кадров, который стимулирует спрос на услуги внешних разработчиков, интеграторов и поставщиков корпоративного обучения.

## Рынок заказной разработки ПО

<sup>7</sup> Исследование рынка программного обеспечения и ИТ-услуг: <https://b1.ru/analytics/b1-software-and-it-services-in-russia-research-2025/>.

Рынок заказной разработки является одним из ключевых сегментов для FabricaONE.AI. По данным Б1, объем российского рынка заказной разработки в 2024 году составил 150 млрд руб., а в 2025 году оценивается на уровне 164 млрд руб. К 2028 году рынок может достичь 222 млрд руб., а к 2032 году – 282 млрд руб.

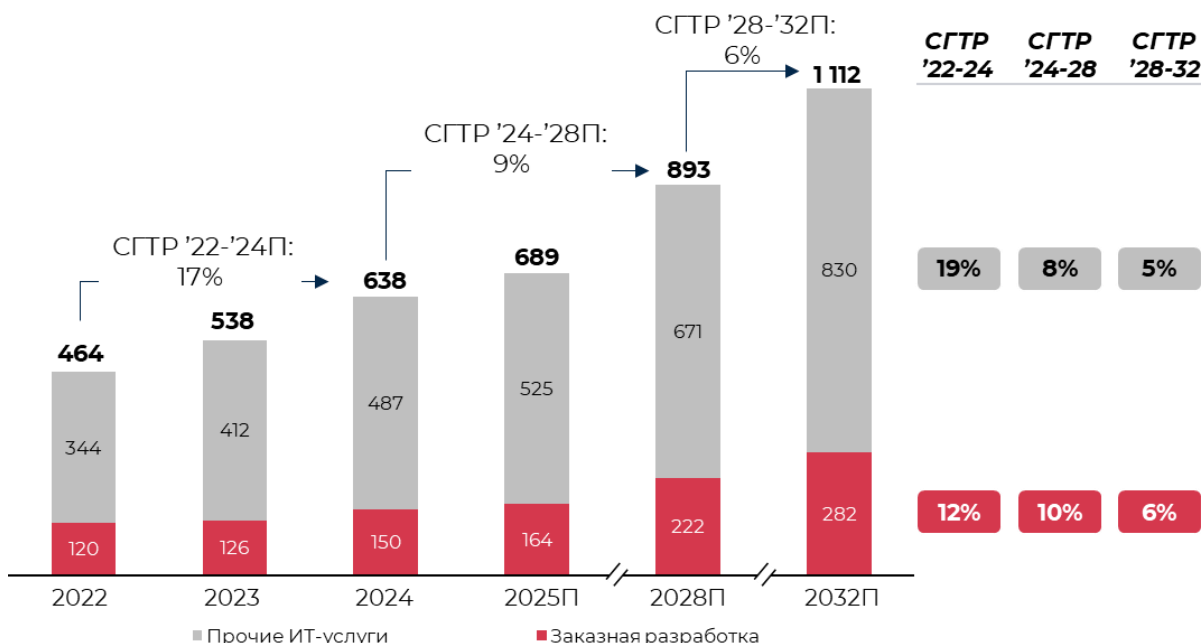


Рисунок 2. Динамика российского рынка заказной разработки, млрд руб.

Рост сегмента поддерживается спросом крупных корпоративных и государственных заказчиков на цифровую трансформацию, импортозамещение ИТ-систем, разработку кастомизированного ПО и поддержку сложных корпоративных ИТ-ландшафтов. В условиях кадрового дефицита многие организации передают разработку, сопровождение и развитие ИТ-систем внешним исполнителям, обладающим необходимыми компетенциями, масштабом и проектной экспертизой.

Российский рынок заказной разработки остается высококонкурентным и фрагментированным. По данным Б1, FabricaONE.AI является лидером рынка с долей 11% по итогам 2024 года, при этом совокупная доля прочих игроков составляет 76%. Такая структура рынка создает потенциал для дальнейшего органического роста, консолидации и реализации M&A-стратегии Группы.

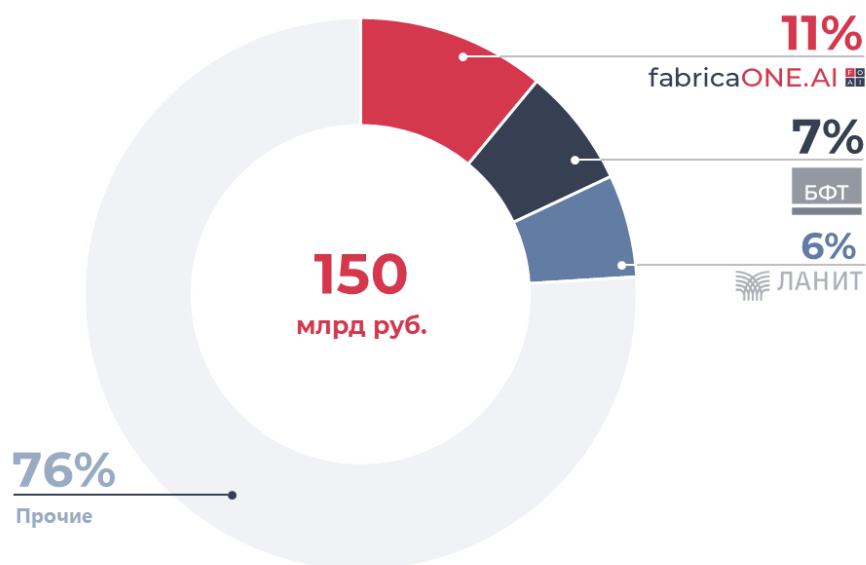


Рисунок 3. Конкурентная среда на рынке заказной разработки по итогам 2024 г.

Конкурентное преимущество FabricaONE.AI в данном сегменте определяется масштабом команды, опытом реализации крупных проектов, применением собственных ИИ-инструментов в разработке и возможностью дополнять заказную разработку консалтингом, внедрением, поддержкой, обучением и готовыми программными продуктами.

#### Рынок тиражного ПО и решений на основе ИИ

Тиражное ПО является одним из наиболее динамичных сегментов российского ИТ-рынка. По данным Б1, объем рынка тиражного ПО вырос с 287 млрд руб. в 2022 году до 448 млрд руб. в 2024 году. В 2025 году объем рынка оценивается в 533 млрд руб., а к 2032 году может достичь 1,3 трлн руб.

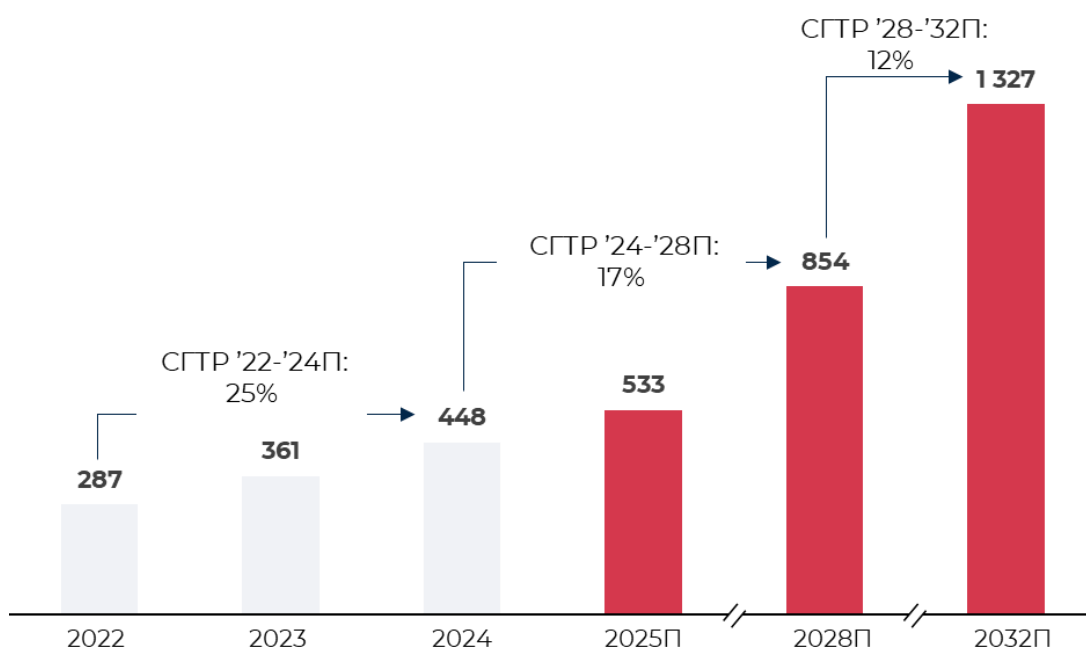


Рисунок 4. Динамика российского рынка тиражного ПО, млрд руб.

Рост сегмента обусловлен переходом заказчиков на отечественные программные продукты, развитием локальных продуктовых экосистем, повышением зрелости российских решений и распространением гибких моделей поставки, включая SaaS<sup>8</sup>. Дополнительный импульс рынку дает внедрение технологий искусственного интеллекта в традиционные классы корпоративного ПО.

Наиболее перспективными направлениями остаются ПО с функциями ИИ, решения для работы с документами, low-code/no-code платформы, RPA<sup>9</sup>, аналитическое ПО и HR Tech<sup>10</sup>. Эти сегменты напрямую связаны с потребностью бизнеса в повышении операционной эффективности, автоматизации рутинных процессов, интеллектуальной обработке данных и ускорении цифровой трансформации.

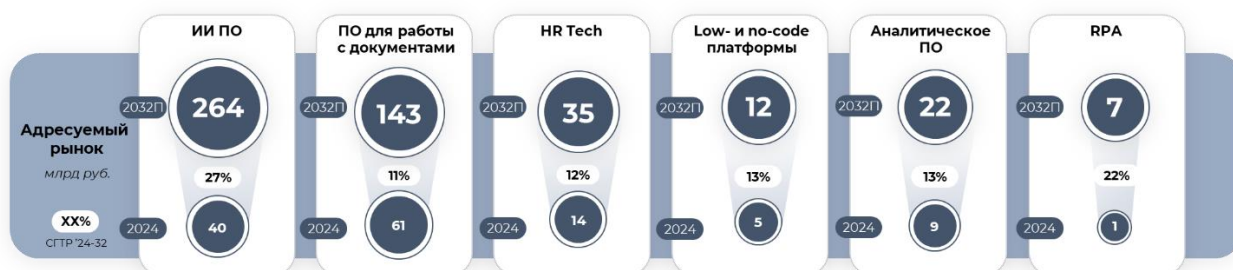


Рисунок 5. Динамика отдельных сегментов тиражного ПО, млрд руб.

Для FabricaONE.AI рынок тиражного ПО является одним из ключевых направлений долгосрочного роста. Портфель Группы включает более 50 тиражных и промышленных продуктов, в том числе решения для интеллектуальной автоматизации, документооборота, управления данными, тестирования ПО, low-code/no-code разработки и применения ИИ в корпоративных процессах. Развитие продуктового портфеля поддерживает рост доли возобновляемой выручки и повышение маржинальности бизнеса.

### Рынок промышленного ПО

Промышленное ПО остается стратегически важным сегментом российского ИТ-рынка на фоне импортозамещения, цифровизации производственных предприятий и роста спроса на отечественные решения для управления производственными процессами, инженерными данными, промышленной безопасностью и эффективностью активов.

Спрос на промышленное ПО поддерживается необходимостью модернизации ИТ-ландшафта в капиталоемких отраслях, повышением требований к надежности производственных систем и стремлением предприятий снижать зависимость от иностранных вендоров. Для заказчиков все более востребованными становятся комплексные решения, объединяющие инженерное ПО, управление производством, аналитику, предиктивные инструменты и ИИ-функциональность.

<sup>8</sup> SaaS (Software as a Service) – модель предоставления программного обеспечения как услуги.

<sup>9</sup> RPA – технология автоматизации бизнес-процессов с использованием программных роботов.

<sup>10</sup> HR Tech – программные решения для автоматизации HR-процессов.

## Рынок корпоративного ИТ-обучения

Рынок корпоративного ИТ-обучения развивается на фоне устойчивого дефицита квалифицированных ИТ-специалистов и роста потребности компаний в постоянном обновлении цифровых компетенций сотрудников. Для крупных заказчиков обучение становится не только HR-инструментом, но и частью стратегии цифровой трансформации, позволяющей быстрее внедрять новые технологии и повышать эффективность ИТ-команд.

### Позиционирование FabricaONE.AI

FabricaONE.AI работает на пересечении нескольких растущих сегментов российского ИТ-рынка. Заказчикам все чаще требуется не отдельный продукт или услуга, а комплексный технологический партнер, способный объединить консалтинг, разработку, внедрение, готовое ПО, ИИ-инструменты, поддержку и обучение.

Такая модель соответствует стратегическому позиционированию Группы как провайдера цифровой трансформации и разработчика решений на основе искусственного интеллекта. Рост российского ИТ-рынка, импортозамещение, развитие ИИ, дефицит кадров и усложнение корпоративных ИТ-систем создают для FabricaONE.AI устойчивую основу для дальнейшего масштабирования бизнеса.

# Обзор бизнеса

## Миссия Группы

Эффективная трансформация бизнеса благодаря лидирующей экспертизе в разработке ПО на основе AI.

## Описание деятельности Группы и операционных сегментов

Группа является одним из ведущих игроков на российском ИТ-рынке с более чем 20-летним опытом, занимая лидирующие позиции в сегменте заказной разработки и разработки ПО на базе искусственного интеллекта. Благодаря широкой и диверсифицированной клиентской базе, включающей крупнейшие компании в ключевых отраслях экономики, а также высокой отраслевой и технологической экспертизе, включая компетенции в области ИИ, Группа предоставляет комплексные решения, ориентированные на цифровизацию ключевых бизнес-процессов заказчиков и способные эффективно закрывать широкий спектр потребностей в сфере трансформации ИТ-инфраструктуры.

Группа оперирует на масштабных и фундаментально привлекательных рынках заказной разработки, тиражного ПО и консалтинга. На перспективы рынка позитивно влияет активная цифровизация бизнеса и государства, которая приводит к быстрому росту спроса на ИТ-продукты и услуги, в том числе технологии облачного вычисления и виртуализации, анализ больших данных, а также решения в сфере ИИ / машинного обучения, интеллектуальной автоматизации и роботизации со стороны компаний в ключевых секторах российской экономики. Кроме того, государство активно стимулирует процесс импортозамещения иностранных ИТ-продуктов, в том числе через различные меры поддержки, что предоставляет беспрецедентные возможности для российских ИТ-игроков.

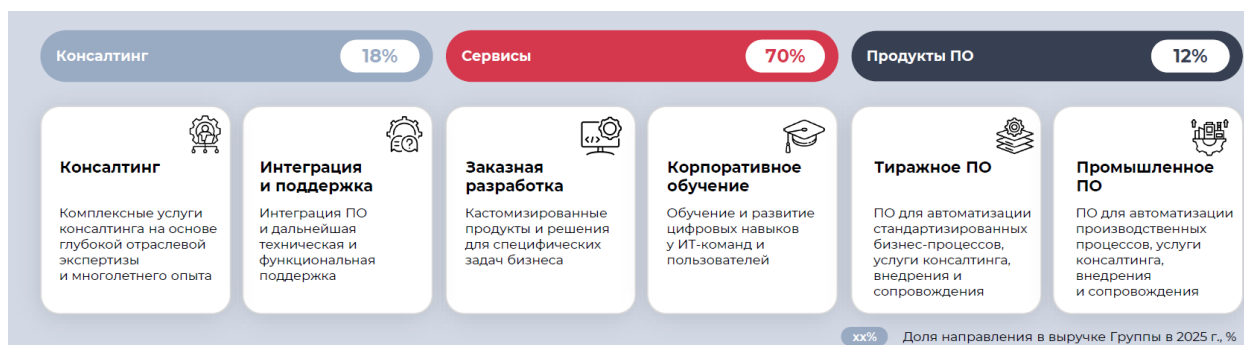
Важно отметить, что в дополнение к специфическим локальным факторам, рынок является перспективным и на глобальном уровне, демонстрируя уверенный рост на фоне продолжающегося мирового бума решений на базе ИИ. ИИ-технологии кардинально меняют цифровой ландшафт и значительно расширяют эффективность применения ПО. Группа является бенефициаром цифровой трансформации, оперируя на ключевых рынках разработки ПО и предлагая ряд возможностей по цифровизации с помощью инструментов ИИ.

По оценкам Б1<sup>11</sup>, размеры целевых рынков Группы по итогам 2024 г. составляют 448 млрд руб. (тиражное ПО) и 150 млрд руб. (заказная разработка ПО). Группа является лидером на российском рынке заказной разработки ПО – доля Группы составляет 11% по итогам 2024 г. Группа также обладает существенным потенциалом роста в направлении тиражного ПО благодаря комплексному портфелю продуктов в ряде важных сегментов рынка.

Комплексность ценностного предложения позволяет Группе предлагать широкий набор решений, отвечающий нуждам различных клиентов. Группа оказывает услуги по заказной разработке ПО, развивает решения тиражного ПО, разрабатывает промышленное ПО, предоставляет консалтинговые услуги, а также предлагает обучение специалистов и пользователей для корпоративных клиентов и сотрудников Группы.

---

<sup>11</sup> Исследование рынка программного обеспечения и ИТ-услуг: <https://b1.ru/analytics/b1-software-and-it-services-in-russia-research-2025/>.



## Заказная разработка ПО

Группа предоставляет услуги полного цикла заказной разработки ПО: начиная от консалтинга и проектирования, заканчивая разработкой решения под ключ и полным сопровождением процесса. ПО разрабатывается под конкретного заказчика с учетом особенностей ИТ-инфраструктуры и отраслевой специфики. Услуги заказной разработки позволяют клиентам Группы получить значительную экономию на затратах по сравнению с разработкой силами собственной ИТ-команды.

Группа фокусируется, прежде всего, на B2B-клиентах. Группа является лидером в заказной разработке для клиентов из финансового сектора, обладая уникальным уровнем экспертизы и пониманием процессов работы банков и других финансовых институтов. Также Группа оказывает услуги для клиентов из таких секторов, как розничная торговля, телекоммуникации, нефтегаз, металлургия и др. Среди клиентов Группы – ведущие российские банки («Сбербанк», «ВТБ», «Альфа-Банк», «Газпромбанк» и т.д.) и крупнейшие компании российского рынка («Газпром», «X5 Group», «Ростелеком», «Билайн» и т.д.). Кроме того, Группа обладает уникальным пониманием государственного сектора, реализовав несколько тысяч проектов для госзаказчиков.

В направлении заказной разработки Группа оказывает услуги по разработке и тестированию ПО, а также по сопровождению / технической поддержке и ИТ-консалтингу. Группа способна обеспечить полный цикл разработки ПО на заказ или подключаться на любом этапе работы, обладает компетенциями в проектировании ИТ-инфраструктуры «с нуля», модернизации старых систем, а также в переводе ИТ-решений на новый стек технологий.

Заказная разработка ПО является рекуррентным продуктом, что обусловлено требованием в постоянной доработке ПО в связи с изменяющимися внешними и внутренними условиями.

В процессе разработки применяются два формата работы: проекты с «фиксированной стоимостью», предполагающие фиксированный чек за все время реализации проекта и проекты с «фиксированной командой», когда за проектом закрепляется команда из конкретного количества сотрудников.

Группа осуществляет разработку, преимущественно, в следующих направлениях: построение комплексных интеграционных ИТ-решений, разработка высоконагруженных ИТ-систем и приложений, разработка банковских программных продуктов (ДБО<sup>12</sup>, платежные и торговые системы), интеграция ПО с внутренними и внешними системами, реинжиниринг ПО, миграция приложений и баз данных и т.д.

<sup>12</sup> Дистанционное банковское обслуживание.

Группа широко применяет инструменты ИИ как в процессе внутренней разработки, так и в функционале конечного ПО, что является ее важным конкурентным преимуществом. Группа имеет собственную библиотеку кодов, позволяющую повышать эффективность разработки, сокращая время на разработку за счет многократного использования повторяющихся частей кода от разных проектов.

#### *Тестирование*

Группа предлагает широкий спектр услуг по различным видам тестирования ПО, таким как тестирование функционала, интеграционное функциональное тестирование, проверка качества взаимодействия ИТ-систем, автоматизированное тестирование, нагрузочное тестирование и тестирование объемов, приемо-сдаточные испытания, разработка unit-тестов и др. Группа одна из первых в России интегрировала инструменты ИИ в процесс управления тестированием, что расширяет возможности и делает процессы более эффективными.

#### *Сопровождение*

Группа предлагает услуги по сопровождению и технической поддержке ПО, которые включают в себя работу по улучшению, оптимизации, а также устранению дефектов ПО после их передачи в эксплуатацию. Глубокое понимание потребностей клиента и выстроенные операционные процессы позволяют Группе осуществлять деятельность по сопровождению эффективно и приносить значительную пользу.

#### *Консалтинг*

Группа обладает глубокой отраслевой и функциональной экспертизой и может консультировать клиентов по широкому кругу вопросов, осуществляя услуги по аудиту ИТ-системы и архитектуры, оценке систем безопасности, а также общему бизнес-анализу.

#### *Создание выделенных центров разработки*

Группа помогает формировать команды, которые выделяются для работы исключительно на проектах заказчика. Такие сотрудники не могут быть задействованы для выполнения других задач. Они полностью подстраиваются под бизнес-процессы, методологии и требования клиента. Кроме того, Группа может организовывать физическую и ИТ-инфраструктуру в соответствии с требованиями заказчика.

В разработке ПО применяется целый ряд собственных продуктов и разработок Группы. Основными из них являются:

- **Autocode** – платформа, использующая нейронные сети и «low-code» / «no-code» технологии для автоматизированной разработки ИТ-решений и продуктов. AutoCode автоматически генерирует код в соответствии с поставленной задачей и упрощает создание ИТ-решений и продуктов, минимизируя ручной кодирование.
- **Graham** – инструмент разработки, позволяющий автоматизировать, оптимизировать и упростить ряд этапов создания корпоративных решений, в том числе создание каркасов приложений, реализацию наборов базовых механик, генерацию инфраструктурных скриптов и т.д.
- **Testado** – автоматизированная система поддержки тестирования, сокращающая временные и финансовые издержки при выполнении различных видов тестирования за счет автоматизации большого количества типовых операций.

Кроме того, что текущая практика доказывает эффективность заказной разработки по сравнению с «in-house» разработкой<sup>13</sup>, следует выделить несколько дополнительных ключевых конкурентных преимуществ сегмента заказной разработки Группы, подчеркивающих ценностное предложение бизнеса Группы:

- Широкая отраслевая и технологическая экспертиза с сильным присутствием в финансовом и государственном секторах;
- Выстроенный конвейер найма ИТ-персонала с необходимыми навыками и в сжатые сроки под конкретные требования заказчика;
- Наличие собственной библиотеки готовых элементов кода, благодаря которой удастся существенно сокращать время и стоимость разработки ПО;
- Высокие компетенции в направлении работы по модели B2G, соответствующие всем регуляторным требованиям.

Направление услуг по заказной разработке принесло 68% выручки Группы с учетом «Борлас» и BeringPro в 2025 г.

### Корпоративное обучение

Группа также оказывает образовательные услуги в сфере ИТ с фокусом на обучение корпоративных клиентов. Группа занимает ведущие позиции на рынке обучения для B2B и B2G клиентов, предлагая возможности очного и дистанционного образования. Согласно отчету Б1, у Группы 10%-я доля на рынке дополнительного профессионального образования в ИТ для B2B клиентов.

Глубокая продуктовая и отраслевая экспертиза позволяет Группе предоставлять образовательные курсы для любого уровня квалификации сотрудников, вплоть до программ, рассчитанных для СТО<sup>14</sup>, а также специальной программы MBA<sup>15</sup> для CDO<sup>16</sup>, рассчитанной для формирования лидеров цифровой трансформации в компаниях заказчиков.

Образовательная деятельность Группы лицензируется. Ключевым бизнесом направления корпоративного обучения является повышение квалификации и профессиональная переподготовка, реализуемые в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Кроме работы с внешними клиентами, направление корпоративного обучения занимается обучением и повышением квалификации сотрудников Группы, тем самым обеспечивая высокий уровень компетенций команды и помогая накапливать внутреннюю экспертизу.

Группа работает со всеми уровнями специалистов в рамках структуры корпорации-заказчика – младшие специалисты, мидл-специалисты, старший управленческий персонал и управляющий менеджмент (более 22 000 выпускников ежегодно). Группой разработано более 5 000 образовательных курсов, включая курсы, созданные вместе с партнерами-вендорами. Курсы покрывают такие сферы, как Разработка ПО, ИИ, ИБ, Data Science, QA: Тестирование ПО и др.

---

<sup>13</sup> Внутренняя разработка.

<sup>14</sup> Chief technology officer (CTO) – технологический директор.

<sup>15</sup> Master of Business Administration – «магистр делового администрирования», вид последипломного образования, ориентированного на бизнес.

<sup>16</sup> Chief digital transformation officer – директор по цифровой трансформации.

Для реализации образовательной деятельности Группа использует ряд собственных платформенных решений для обучения и оценки ИТ-компетенций:

- **Кибертори** – платформа с доступом к образовательному контенту в формате модели подписки.
- **Наша безопасность** – платформа для повышения осведомленности сотрудников в сфере информационной безопасности.
- **СЛМетрикс** – профессиональная сертификация ИТ-специалистов.

У направления корпоративного обучения более 3 200 корпоративных заказчиков и около 150 сотрудников по состоянию на 31 декабря 2025 г. Направление услуг по корпоративному обучению принесло 3% выручки Группы с учетом «Борлас» и BeringPro в 2025 г.

### Тиражное ПО

Группа разрабатывает комплексный портфель продуктов, услуг и сервисов в рамках тиражного ПО для цифровизации бизнес-процессов. Он включает в себя разработку и продажу тиражного ПО, услуги консалтинга, тестирование ПО и дальнейшее сопровождение ИТ-систем, а также услуги по технической поддержке. Тиражное ПО помогает российским компаниям осуществлять цифровую трансформацию – переход от «бумаги и ручных процессов» к автоматизированным и data-ориентированным решениям.

Важным конкурентным преимуществом сегмента является активное использование ИИ, который интегрирован во всю продуктовую линейку тиражного ПО и задействован на каждом этапе функционирования продукта. Платформы на базе генеративного ИИ дают более высокую скорость, гибкость и масштаб охвата выполняемых задач.

Портфель решений Группы в области тиражного ПО включает более 40 продуктов. Продукты направления представлены в трех ключевых категориях:

#### 1) Документы и входящие данные

- Интеллектуальная обработка документов (IDP)
  - *Преферентум* – платформа для интеллектуальной обработки текстовой информации на основе технологий машинного обучения (ML) и алгоритмов. Преферентум ищет, классифицирует и проверяет на соответствие заданным критериям неструктурированные данные и документы.
  - *DreamDocs* – платформа для автоматизации обработки документов и таблиц. DreamDocs распознает текст, извлекает ключевые данные, классифицирует, анализирует, сверяет и сравнивает документы. DreamDocs также способен генерировать контент, например проекты договоров и отчетов. В платформу встроен ИИ-ассистент, который консультирует сотрудников в чате на сайте или в корпоративном мессенджере.
- Управление корпоративным контентом (ECM)
  - *Цитрос* – платформа для управления цифровыми документами и автоматизации электронного документооборота. Цитрос охватывает все задачи по работе с цифровыми документами – от создания шаблонов документов до архивного хранения.

#### 2) Процессы

- Горизонтальные решения
  - *Citeck* – «low-code» и «no-code» платформа для управления бизнес-процессами. Решение включает более 20 готовых модулей (Service Desk, CRM, Внешний портал, Управление совещаниями, Project Tracker и другие).

- *ROBIN* – платформа для создания цифровых сотрудников и интеллектуальной автоматизации бизнес-процессов (RPA). Программные роботы ROBIN могут исполнять ряд офисных функций (например, функции бухгалтера, HR, специалиста по закупкам, администратора и т.д.), автоматизируя рутинные задачи и сокращая расходы.
- Специализированные и отраслевые решения
- *MD Audit* – система автоматизации аудита торговых точек и управления персоналом для улучшения качества работы розничной сети. Инструменты MD Audit позволяют контролировать операционную деятельность, сокращать процент брака на производстве, управлять рабочим временем персонала и прогнозировать необходимые временные затраты на выполнение задач.
- *БОСС* – система управления персоналом и автоматизации HR-процессов. Продукты БОСС позволяют автоматизировать большинство ключевых HR-задач крупных компаний: от расчета заработной платы до планирования обучающих мероприятий.

### 3) Таблицы и данные

- *ЕРМ<sup>17</sup>-платформа* – платформа бизнес-аналитики с использованием алгоритмов интеллектуального анализа и машинного обучения для работы с большими объемами информации.

В состав направления также входит бизнес-юнит «Тест АйТи» (Test IT) – разработчик одной из крупнейших в России систем управления тестированием ПО, которая объединяет автоматизированное и ручное тестирование программных продуктов и отображает всю отчетность по тестированию в одном интерфейсе.

Большинство решений характеризуются импортонезависимостью – не требуют иностранных технологий или компонентов, что дает заказчикам уверенность в долгосрочной стабильности. Plusом является и взаимная интегрируемость: продукты Группы легко стыкуются друг с другом, образуя единую экосистему.

У Группы более 800 активных клиентов в Тиражном ПО по состоянию на 31 декабря 2025 г.

### Промышленное ПО

В рамках направления Группа разрабатывает и внедряет собственные решения в области промышленного ПО. Решения являются применимыми в основной части капиталоемких производств, вне зависимости от сектора присутствия. Цифровизация производственных процессов и импортозамещение в этой сфере остаются актуальными проблемами, что обеспечивает особую актуальность решений Группы.

Благодаря глубокой экспертизе, позволяющей создавать решения по международным стандартам, уникальному опыту участия в реализации крупнейших проектов (включая, например, «Южный поток» и «Сила Сибири»), а также выстроенным отношениям с инженерными командами крупных промышленных холдингов, Группа обладает конкурентными преимуществами на российском рынке промышленного ПО.

Портфель направления представлен следующими брендами:

- **Bimeister** – цифровизация инвестиционных проектов. Единственная отечественная компания, которая специализируется на разработке цифровых моделей промышленных

---

<sup>17</sup> «Enterprise Performance Management» – система анализа, планирования и управления финансовыми и операционными показателями компании.

предприятий – единых информационных систем, обеспечивающих сквозное и бесшовное управление процессами на всех стадиях жизненного цикла. Bimeister создает цифровые модели крупных промышленных предприятий со сложным технологическим оборудованием, повышая эффективность систем управления и эксплуатации промышленных объектов. Решения применяются лидерами газовой, атомной, нефтехимической и других отраслей экономики России.

- **Enterchain** – оптимизация цепей поставок. Enterchain в своем предложении делает ставку на формирование стратегии и развитие цепей поставок, оптимизацию функциональных областей и «сквозных» процессов производственного планирования, внедрение информационных технологий в цепях поставок и обучение руководителей и специалистов предприятий заказчиков новым знаниям в этих областях. Главная цель услуг Enterchain – улучшение основных показателей эффективности процессов в системе управления цепями поставок через достижение заданного уровня клиентского сервиса при минимально возможной себестоимости за счет применения высокоэффективных управленческих и информационных технологий с использованием лучших мировых практик.
- **Exeplant** – управление производственными процессами. Бизнес направлен на предоставление предприятиям инновационных инструментов цифровизации, методик и практик, которые помогают увеличить эффективность производства. Разрабатывают *ExeMES*, решение для управления производством на предприятиях перерабатывающей промышленности, и *ExeReport*, современный функциональный сервер отчетов.
- **Maintex** – стратегическое управление основными фондами. Специализируется на реализации стратегического подхода к управлению основными фондами и цифровизации на предприятиях капиталоемких отраслей промышленности.
- **Visitech** – повышение эффективности охраны труда и сокращение инцидентов. Специализируется на разработке технологий для охраны труда, повышения эффективности предприятий, промышленной и экологической безопасности. Флагманское решение – интегрированная система обеспечения безопасности работ (ИСОБР) – платформа, состоящая из модулей для автоматизации производственных процессов, наряд-допускной системы, управления происшествиями, геопозиционирования, контроля подрядчиков, учета опасных условий труда и многого другого.

В направлении около 300 сотрудников по состоянию на 31 декабря 2025 г. Промышленное ПО вместе с Тиражным ПО принесло 12% выручки Группы с учетом «Борлас» и BeringPro в 2025 г.

### Консалтинг

Консалтинговые услуги исторически оказывались Группой в рамках направлений заказной разработки, тиражного и промышленного ПО, а с 2026 г. были существенно усилены за счет приобретения компаний групп «Борлас» и BeringPro. Приобретение позволило Группе расширить отраслевую и функциональную экспертизу и сформировать более комплексное предложение в области стратегического, управленческого и операционного консалтинга, внедрения, интеграции и сопровождения ИТ-решений.

В консалтинге Группа предлагает клиентам услуги по следующим основным направлениям:

- разработка корпоративной ИТ-стратегии и подготовка дорожной карты цифровой трансформации;
- анализ существующих бизнес-процессов и проектирование целевых процессов и ИТ-ландшафта;
- внедрение, интеграция и запуск в эксплуатацию корпоративных ИТ-решений;
- функциональная и техническая поддержка ИТ-систем, а также их последующее развитие;

- проекты импортозамещения и модернизации корпоративных систем, включая замещение решений на платформах SAP и Oracle, переход на отечественные платформы и развитие решений на базе 1C.

Группа обладает компетенциями в таких функциональных областях, как корпоративные финансы, аналитика и управление данными, управление цепями поставок, управление активами предприятий, управление транспортом, производственными и финансовыми процессами. Глубокая отраслевая и функциональная экспертиза позволяет Группе реализовывать консалтинговые проекты для крупных клиентов из промышленного, финансового, телекоммуникационного, нефтегазового, энергетического и ритейл-секторов, а также в сфере ЖКХ, химической, пищевой и металлургической промышленности.

Усиление направления консалтинга расширяет возможности Группы по кросс-продажам, развитию практик внедрения тиражных продуктов и формированию предложения полного цикла для крупных корпоративных заказчиков. Консалтинговые команды позволяют выявлять потребности клиентов на более раннем этапе, участвовать в формировании ИТ-стратегии с учетом продуктового портфеля Группы, обеспечивать внедрение и интеграцию решений, а также сопровождать их дальнейшее развитие. Таким образом, направление консалтинга является не только самостоятельным источником выручки, но и важным инструментом углубления отношений с клиентами и повышения доли долгосрочных контрактов.

Направление принесло 18% выручки Группы в 2025 г. В нем около 800 сотрудников по состоянию на 31 декабря 2025 г.

#### Клиентская база

Эмитент обладает крупной, демонстрирующей устойчивую динамику расширения, клиентской базой с существенным потенциалом роста в широком спектре отраслей. Число клиентов Группы составляет 1 151 на 31 декабря 2025 г. (без учета клиентов направления «Корпоративное обучение», но с учетом «Борлас» и BeringPro).

Подавляющее большинство решений Группы предоставляется B2B- и B2G-клиентам. Группа стремится фокусироваться на отрасли и клиентах с большими ИТ-бюджетами. Отраслевое присутствие охватывает ИТ, телекоммуникации, ритейл, нефтегазовый сектор, металлургическую промышленность, а также государственный сектор и другие отрасли экономики. Большая часть выручки при этом приходится на финансовый сектор (50% в 2025 г.). Группа видит значительный потенциал в различных отраслях и ожидает увеличение диверсификации выручки по секторам в будущем.

Несмотря на быстрый рост, Эмитент остается сфокусированным на сохранении высокой лояльности клиентской базы благодаря тщательному изучению клиентских потребностей и детальной проработке ценностного предложения. 100 из 100 ключевых клиентов<sup>18</sup> продолжают работу с Группой, при этом 10 из 10 ключевых клиентов увеличили объем бизнеса с Группой в 2025 г.

Группа обладает выстроенной системой продаж как напрямую, так и через партнеров. Большинство выручки приходится на прямые продажи (92% в 2025 г.). Команды продаж структурированы по индустриям и обладают глубоким пониманием потребностей клиентов в каждой из отраслей. Фокус делается на формирование клиентоцентричного предложения и готовности гибко адаптировать решения под изменения на рынке. К каждому из крупнейших клиентов прикреплен собственный аккаунт-менеджер, ответственный за поддержание отношений с клиентом,

---

<sup>18</sup> Определены по объему бизнеса с Группой в 2023–2025 г.

актуализацию его ИТ-повестки, дополнительные продажи и общую координацию. В команде продаж работают более 300 специалистов.

Кроме того, Группа использует партнерские продажи (в том числе, через ГК «Софтлайн»), прежде всего, в направлениях тиражного и промышленного ПО, что позволяеткратно увеличивать охват. На конец 2025 г. Группа сотрудничает с более чем 80 партнерами.

Высокая лояльность клиентов и широкая линейка решений позволяет Эмитенту успешно реализовывать кросс-продажи. Показатель Net Retention Rate<sup>19</sup> в 2025 г. составил 110%.

### Команда

Важнейшим конкурентным преимуществом Группы является высокопрофессиональная команда сотрудников. В штате Эмитента работают свыше 5,4 тыс. человек. Доля ИТ-специалистов составляет 85% от общего числа сотрудников.

Группа поддерживает высокий уровень лояльности и вовлеченности сотрудников. Реализован ряд механизмов по удержанию и развитию сотрудников внутри Группы.

Эмитент обладает компетенциями найма большего количества сотрудников в сжатые сроки (в том числе под конкретные проекты). Обеспечить оперативный найм сотрудников помогают тщательно выстроенные системы рекрутинга, репутация и мощный бренд материнской компании.

Для увеличения эффективности Эмитент активно внедряет удаленную работу – почти 40% сотрудников работают удаленно.

### География деятельности Группы

Группа осуществляет свою деятельность на территории Российской Федерации, Республики Беларусь и Республики Казахстан. Офисы находятся в 11 городах, включая Москву, Санкт-Петербург, Пензу, Нижний Новгород, Саратов, Уфу, Барнаул, Ижевск, Кострому, Минск и Алма-Ату.

В Группу также входит юридическое лицо, зарегистрированное в Республике Армения, которое не осуществляет операционную деятельность.

---

<sup>19</sup> Net Retention Rate – Чистый коэффициент удержания выручки с учетом дополнительных продаж.

## Анализ финансовых результатов

Во втором полугодии 2025 года менеджмент провел консолидацию продуктового портфеля, объединив решения со схожей функциональностью. 3 апреля 2026 года Компания завершила приобретение контроля в консалтингово-внедренческом бизнесе ГК «Борлас» и компании BeringPro (в совокупности далее – «Борлас»). С апреля 2026 года Группа работает в расширенном периметре, объединяющем четыре направления: Заказная разработка, Тиражное и Промышленное ПО, Консалтинг. При этом Группа провела консолидацию и оптимизацию портфеля, сфокусировав ресурсы на наиболее эффективных направлениях. В указанном периметре Компания составила оценку финансовых результатов.

### Результаты Группы с учетом потенциального влияния<sup>20</sup> приобретенных компаний

Приобретенные активы оказывают положительное влияние на результаты Компании, темпы роста и рентабельность бизнеса за счет синергий между направлениями. Ниже приведена оценка совокупных финансовых показателей 2025 года в обновленном периметре Группы<sup>1</sup>.

| Показатель                             | 12м 2025 | 12м 2024 | Изменение<br>г/г, % |
|----------------------------------------|----------|----------|---------------------|
| Выручка, млн руб.                      | 25 542   | 22 615   | +12,9%              |
| Валовая прибыль, млн руб.              | 8 182    | 7 713    | +6,1%               |
| Скорр. EBITDA <sup>21</sup> , млн руб. | 4 803    | 3 947    | +21,7%              |
| Рентабельность по Скорр. EBITDA, %     | 18,8%    | 17,5%    | +1,3 п.п.           |
| Чистая прибыль, млн руб.               | 2 974    | 2 842    | +4,6%               |
| НИС <sup>22</sup> , млн руб.           | 1 628    | 1 638    | -0,6%               |
| Чистый долг / Скорр. EBITDA            | 0,28x    | 0,11x    | –                   |

Источник: Данные Компании

<sup>20</sup> Группа оценила события после окончания отчетного периода для Консолидированной финансовой отчетности до даты выпуска консолидированной финансовой отчетности 24 марта 2026 года.

<sup>21</sup> Скорр. EBITDA – показатель, включающий прибыль до вычета процентов, налога на прибыль, амортизации, обесценения и исключаящий расходы, связанные с приобретением дочерних компаний (в том числе связанные с вознаграждением сотрудников, возникающим в связи с приобретением дочерних компаний), расходы на благотворительность, прибыли и убытки по курсовым разницам, а также другие статьи, которые Группа считает единовременными или разовыми.

<sup>22</sup> НИС – показатель чистой прибыли за вычетом капитализированных расходов и добавлением амортизации программного обеспечения.

Выручка Группы за 2025 год составила 25,5 млрд руб. (+12,9% г/г). Положительная динамика выручки обеспечена сочетанием эффектов от сделок M&A и органического развития на фоне активной цифровизации российских компаний, импортозамещения и внедрения ИИ-решений<sup>23</sup>. Во втором полугодии менеджмент провел оптимизацию продуктового портфеля, объединив решения со схожей функциональностью.

Валовая прибыль составила 8,2 млрд руб. (+6,1% г/г). Динамика валовой прибыли отражает плановый переход к более маржинальной бизнес-модели и выбор в пользу проектов с более высокой добавленной стоимостью. Компания вышла из части проектов с низкой эффективностью, что временно снизило темпы роста валовой прибыли, но заложило основу для повышения качества всего портфеля.

Показатель Скорр. EBITDA составил 4,8 млрд руб. (+21,7% г/г), продемонстрировав темпы роста, опережающие выручку. При этом рентабельность по показателю Скорр. EBITDA увеличилась на 1,3 п.п. с 17,5% до 18,8%. Рост достигнут за счет повышения операционной эффективности, включая внедрение собственных ИИ-инструментов в процессы разработки, а также увеличения доли высокомаржинальных продуктов в структуре выручки.

Чистая прибыль Группы составила порядка 3 млрд руб. (+4,6% г/г). На итоговый показатель чистой прибыли повлияли рост амортизации капитализированных затрат на разработку ПО (в соответствии со стратегией развития данного сегмента) и адаптация к новым параметрам налогового законодательства для ИТ-отрасли (переход со ставки 0% на 5% по налогу на прибыль для части дочерних компаний), что является общим фактором для всего сектора.

Показатель NIS составил 1,6 млрд руб. (-0,6% г/г). Динамика обусловлена единовременным увеличением капитализируемых затрат на разработку перспективных продуктов – программного обеспечения с ИИ – в рамках оптимизации портфеля на фоне роста чистой прибыли.

Показатель «Чистый долг / Скорр. EBITDA» по состоянию на конец 2025 года составил 0,28х, что отражает устойчивое финансовое положение Компании.

### Структура выручки и Скорр. EBITDA Группы по направлениям, 2025 год

| Направление                        | Выручка, млн руб. | Доля в выручке | Скорр. EBITDA, млн руб. | Рентаб. по Скорр. EBITDA |
|------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------------|--------------------------|
| Заказная разработка                | 18 171            | 70%            | 3 038                   | 17%                      |
| Консалтинг и интеграция («Борлас») | 4 646             | 18%            | 606                     | 13%                      |
| Тиражное и Промышленное ПО         | 3 000             | 12%            | 1 159                   | 39%                      |
| Межсегментные элиминации           | -275              | –              | –                       | –                        |
| <b>Итого обновленная Группа</b>    | <b>25 542</b>     | <b>100%</b>    | <b>4 803</b>            | <b>18,8%</b>             |

Источник: Данные Компании

<sup>23</sup> Согласно данным исследования группы Б1 «Рынок программного обеспечения и ИТ-услуг» <https://b1.ru/analytics/b1-software-and-it-services-in-russia-research-2025/>

**1. Заказная разработка ПО**

| Выручка 2025             | Скорр. EBITDA 2025     | Рентаб. по Скорр. EBITDA | Изм. Рентаб. г/г |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|------------------|
| 18 171 млн руб. (+14,8%) | 3 038 млн руб. (+8,5%) | 16,7%                    | -1,0 п.п.        |

Источник: Данные Компании

Выручка сегмента выросла на 14,8% до 18,2 млрд руб., что соответствует общей динамике Группы и отражает устойчивый спрос со стороны крупного бизнеса на решения в области цифровизации и искусственного интеллекта. Скорр. EBITDA сегмента увеличилась на 8,5%, при этом изменение рентабельности с 17,7% до 16,7% связано с плановой реструктуризацией портфеля. Менеджмент ожидает нормализацию показателя уже в 2026 году.

**2. Продукты (тиражное и промышленное программное обеспечение)**

| Выручка 2025            | Скорр. EBITDA 2025      | Рентаб. по Скорр. EBITDA | Изм. Рентаб. г/г |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------|
| 3 000 млн руб. (+27,4%) | 1 159 млн руб. (+55,4%) | 38,6%                    | +6,9 п.п.        |

Источник: Данные Компании

Рост выручки сегмента на 27,4% обеспечен как органическим развитием, так и эффектом от приобретения группы «Омега-Альянс» в мае 2025 года. Скорр. EBITDA увеличилась на 55,4%, рентабельность выросла с 31,7% до 38,6%, что обусловлено фокусом на высокомаржинальных продуктах и ИИ-автоматизацией процесса разработки. За счет этого сегмента Группа увеличила общую рентабельность до 19% и компенсировала давление на валовую прибыль со стороны других направлений.

**3. Консалтинг («Борлас», впервые включен в периметр)**

| Выручка 2025   | Скорр. EBITDA 2025 | Рентаб. по Скорр. EBITDA | Клиентская база   |
|----------------|--------------------|--------------------------|-------------------|
| 4 646 млн руб. | 606 млн руб.       | 13,0%                    | >150 B2B-клиентов |

Источник: Данные Компании

ГК «Борлас» и BeringPro (ex-KPMG Consulting) – консалтингово-внедренческий бизнес с 35-летней историей, более 650 консультантами и портфелем свыше 1 000 реализованных проектов. Ключевые компетенции: бизнес-консалтинг и ИТ-стратегия, внедрение ERP/PLM/EPM-систем (Oracle, SAP), управление производственными процессами, аналитика и ИИ-консалтинг.

Компания завершила формирование вертикально-интегрированной бизнес-модели, укрепив компетенции в области стратегического консалтинга, внедрения ИТ-систем и технической поддержки. Консалтинговый сегмент усилил предложение «единого окна» для клиентов, обеспечив синергию с направлениями заказной разработки и продуктов. Менеджмент ожидает дальнейшего роста рентабельности за счет кросс-продаж, использования ИИ-инструментов в проектах и эффекта масштаба.

**Аудированная финансовая отчетность Группы (исторический периметр)**

Ниже приведены аудированные консолидированные финансовые результаты Группы от продолжающейся деятельности за 2025 год в периметре до приобретения «Борлас», раскрываемые в соответствии с требованиями законодательства. Данные показатели, совместно с

отчетностью «Борлас», использованы в качестве основы для подготовки результатов Группы с учетом потенциального влияния приобретенных компаний.

| Показатель                                              | 12м 2025 | 12м 2024 | Изм., %   |
|---------------------------------------------------------|----------|----------|-----------|
| Выручка, млн руб.                                       | 20 896   | 18 183   | +15%      |
| Валовая прибыль, млн руб.                               | 6 493    | 6 193    | +5%       |
| Рентабельность по валовой прибыли                       | 31,1%    | 34,1%    | -3,0 п.п. |
| Скорр. EBITDA, млн руб.                                 | 4 197    | 3 547    | +18%      |
| Рентабельность по Скорр. EBITDA                         | 20,1%    | 19,5%    | +0,5 п.п. |
| Чистая прибыль от продолжающейся деятельности, млн руб. | 2 594    | 2 553    | +2%       |
| Убыток от прекращенной деятельности, млн руб.           | (1 560)  | (50)     | —         |
| Чистая прибыль за год (итого), млн руб.                 | 1 034    | 2 503    | -59%      |
| NIC, млн руб.                                           | 1 248    | 1 349    | -7%       |
| CAPEX на разработку ПО, млн руб.                        | 1 762    | 1 389    | +27%      |
| CAPEX на разработку ПО, % выручки                       | 8,4%     | 7,6%     | +0,8 п.п. |
| Чистый долг, млн руб.                                   | 236      | 10       | —         |
| Чистый долг / Скорр. EBITDA                             | 0,06x    | 0,00x    | —         |

Источник: Данные Компании

Снижение совокупной чистой прибыли с 2 503 млн руб. в 2024 году до 1 034 млн руб. в 2025 году обусловлено убытком от прекращенной деятельности (1 560 млн руб.) и не отражает динамику операционного бизнеса. Чистая прибыль от продолжающейся деятельности составила 2 594 млн руб. (+2% г/г). Сдерживающим фактором выступили рост амортизации капитализированных расходов на разработку ПО и увеличение налоговой нагрузки в связи с повышением льготной ставки по налогу на прибыль для ИТ-компаний с 0% до 5% в 2025 году.

### Прекращенная деятельность

В IV квартале 2025 года Совет директоров Компании принял решение о прекращении ряда направлений деятельности, включая ООО «Сойка», ООО «Робовойс» и отдельные проекты в сегменте промышленного ПО с конкурирующими компонентами. Убыток от прекращенной деятельности по итогам 2025 года составил 1 560 млн руб. Совокупная чистая прибыль Группы за 2025 год, включая прекращенную деятельность, составила 1 034 млн руб. Все финансовые показатели, используемые для управленческого анализа, прогнозирования и оценки бизнеса, приведены по продолжающейся деятельности с учетом приобретения ГК «Борлас».

Прекращение данных направлений является частью стратегии оптимизации портфеля: устранение дублирующих продуктов и низкомаржинальных контрактов, сформировавшее более качественную основу для роста в 2026 году. Данная мера также позволила высвободить операционные ресурсы для развития ИИ-ориентированных направлений.

# Корпоративное управление

## Принципы и практика корпоративного управления

Корпоративное управление Общества выстраивается на основании требований законодательства Российской Федерации, требований и рекомендаций Банка России и ПАО Московской Биржи, предъявляемым эмитентам ценных бумаг, акции которых включены в котировальные списки ценных бумаг, допущенных к организованным торгам.

Среди основных принципов корпоративного управления Общества можно выделить следующие:

- защита прав и законных интересов акционеров и способствование их реализации, равенство прав акционеров;
- баланс интересов акционеров, инвесторов и стейкхолдеров;
- публикация сведений по всем существенно важным вопросам, касающимся деятельности Общества;
- обеспечение необходимого доступа к информации с соблюдением разумного баланса между открытостью Общества и следованием его коммерческим интересам;
- распределение контроля и установления подотчетности органов управления Общества;
- соблюдение этических норм, препятствующих использованию служебного положения сотрудниками Общества во вред как самому Обществу, так и третьим лицам.

В соответствии с Уставом Общества высшим органом управления Общества является Общее собрание акционеров.

В Обществе сформирован Совет директоров, состоящий из 9 (деяти) членов, 3 (три) из которых имеют статус независимых директоров. Членами Совета директоров являются лица, обладающие достаточной профессиональной квалификацией, знаниями, навыками, опытом для принятия решений, входящих в компетенцию Совета директоров, и эффективного осуществления его функций.

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных законом и Уставом Общества к компетенции Общего собрания акционеров и Генерального директора. Совет директоров от имени и в интересах всех акционеров определяет стратегию развития Общества, направленную на повышение рыночной капитализации и инвестиционной привлекательности Общества, определяет основные принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов, а также реализует иные ключевые функции.

С целью предварительного рассмотрения ключевых вопросов деятельности Общества Советом директоров сформированы подотчетные ему Комитет по аудиту, Комитет по вознаграждениям и номинациям, Комитет по стратегии и искусственному интеллекту. Деятельность комитетов регламентируется соответствующими положениями Совета директоров, принятыми в отношении каждого созданного комитета.

В Обществе также утверждена и действует Политика по вознаграждению членов Совета директоров Общества.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется Единоличным исполнительным органом – Генеральным директором, избираемым решением Общего собрания акционеров.

Для эффективного функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе действует специальное структурное подразделение – Служба внутреннего контроля и управления рисками. Функции и задачи указанного структурного подразделения определены Политикой по управлению рисками и внутреннему контролю Общества, утвержденной Советом директоров.

В Обществе осуществляется внутренний аудит. Обязанность по осуществлению внутреннего аудита в Обществе возложена на специальное подразделение – Служба внутреннего аудита в соответствии с Положением о службе внутреннего аудита, утвержденным Советом директоров.

Проверку финансово-хозяйственной деятельности Общества осуществляют профессиональные аудиторы, не связанные имущественными интересами с Обществом или его акционерами.

В Обществе утверждена и опубликована Дивидендная политика, учитывающая разумные ожидания инвесторов и финансовый ресурс группы.

Развивая систему корпоративного управления, Общество ориентируется на долгосрочный результат по увеличению прибыли, на стабильный рост в бизнесе, повышение акционерной стоимости, выполнение обязательств перед сотрудниками.

### **Структура органов управления и контроля**

#### **Общее собрание акционеров**

Общее собрание акционеров Общества является высшим органом управления и обеспечивает реализацию акционерами прав на управление Обществом. Вопросы исключительной компетенции Общего собрания акционеров определены законодательством Российской Федерации и в Уставе Общества.

Процедура проведения заседаний Общего собрания акционеров осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, Уставом Общества. В период подготовки, созыва и проведения заседаний Общего собрания акционеров Общество учитывает требования, предусмотренные Положением Банка России от 16.11.2018 № 660-П «Об общих собраниях акционеров».

Каждая обыкновенная акция Общества предоставляет акционеру – ее владельцу одинаковый объем прав, в том числе: право участвовать в управлении делами Общества, в том числе участвовать лично либо через представителя в Общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции. В связи с чем Общество стремится обеспечить максимальный уровень защиты права акционеров на участие в управлении Обществом, а именно права на участие в работе Общего собрания акционеров, голосование по вопросам повестки ОСА.

Сообщения о проведении Общего собрания акционеров размещались на сайте Общества в сети Интернет в разделе «Корпоративное управление/собрание акционеров» в сроки, установленные законодательством Российской Федерации.

Общество обеспечивает доступ к информации (материалам), подлежащей обязательному предоставлению акционерам в связи с реализацией ими права на участие в Общем собрании акционеров, при подготовке к его проведению в установленные законодательством РФ сроки лицам, включенным в список лиц, имеющих право на участие в конкретном собрании (номинальным держателям сведения направляются в порядке пункта 9 статьи 8.9 Федерального закона от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг»).

Акционеры, владеющие достаточными пакетами акций, имеют право на внесение предложений в повестку дня Общего собрания акционеров, а также на выдвижение кандидатов в состав органов управления Общества в порядке, установленном ст. 53 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

Полученные предложения рассматриваются Советом директоров и включаются в повестку дня заседания Общего собрания акционеров, если они соответствуют законодательным требованиям.

В отчетном году было проведено 18 (восемнадцать) заседаний Общего собрания акционеров. Общество обеспечило акционерам возможность заблаговременно ознакомиться с информацией (материалами) к собраниям.

**Сведения о проведении Общего собрания акционеров в 2025 г.**

| № и дата Решения | Дата         | Форма проведения | Содержание                                                                                                                                                       |
|------------------|--------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Протокол №1      | 10.01.2025г. | Очно             | Об учреждении АО «Бэлл»                                                                                                                                          |
| Протокол №1/1    | 07.04.2025г. | Заочно           | Об одобрении вноса в имущество АО «Бэлл»                                                                                                                         |
| Протокол №2      | 16.04.2025г. | Заочно           | Об увеличении уставного капитала АО «Бэлл» путем размещения дополнительных акций                                                                                 |
| Протокол №3      | 28.05.2025г. | Заочно           | Об утверждении новой редакции устава АО «Бэлл»                                                                                                                   |
| Протокол №4      | 09.06.2025г. | Очно             | О назначении Генеральным директором Тадевосяна М.К., смене наименования на АО «ФАБРИКА ПО» и утверждении новой редакции устава                                   |
| Протокол №5      | 27.06.2025г. | Заочно           | Об одобрении ДКП акций в АО «ТехПроекты», АО «Индустриальные технологии», АО «АйТи Актив», АО «СФ Система», ДКП долей в ООО «Би Финанс Солюшнз», ООО «Би Сервис» |
| Протокол №6      | 07.07.2025г. | Заочно           | Об утверждении денежной оценки имущества, вносимого в оплату размещенных ценных бумаг (доп. обыкновенных акций)                                                  |
| Протокол №7      | 22.07.2025г. | Заочно           | Одобрение приобретения доли в ООО «ОМЗ-ИТ»                                                                                                                       |
| Протокол №8      | 23.07.2025г. | Заочно           | Одобрение приобретения доли в ООО «СЛ Софт» и ООО «Инжиниринговый центр «Софтлайн»                                                                               |
| Протокол №9      | 07.08.2025г. | Заочно           | Утверждение аудитора                                                                                                                                             |
| Протокол №10     | 11.08.2025г. | Заочно           | Последующее одобрение сделки – договора займа с ООО «Софтлайн Безопасность»                                                                                      |
| Протокол №11     | 15.08.2025г. | Заочно           | Об утверждении денежной оценки имущества, вносимого в оплату размещенных ценных бумаг (доп. обыкновенных акций) и отмене                                         |

|              |              |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|--------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Протокол №12 | 18.08.2025г. | Заочно | Одобрение приобретения 100% доли в ООО «СофтЛайн. Образовательный холдинг»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Протокол №13 | 22.08.2025   | Заочно | <p>1) Об учреждении юридического лица – ООО «Фабрика ТРАСТ».</p> <p>2) О последующем одобрении сделки – заключение Дополнительного соглашения №3 к Договору займа №ОФД-АОБэлл 10/06-2025 от 09.06.2025г.</p> <p>3) О последующем одобрении сделки – заключение Договора займа № ФПО-СЛОХ 13/08-2025.</p> <p>4) О последующем одобрении сделки – заключение Договора займа № ФПО-Инвестпроекты 13/08-2025.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Протокол №14 | 10.09.2025   | Заочно | <p>1) Об избрании председательствующего на проводимом внеочередном заседании Общего собрания акционеров Общества.</p> <p>2) Об утверждении устава Общества в новой редакции.</p> <p>3) О внесении в устав Общества изменений, содержащих указание на то, что Общество является публичным.</p> <p>4) Об увеличении уставного капитала Общества путем размещения дополнительных акций.</p> <p>5) Об определении количества объявленных конвертируемых привилегированных акций Общества и прав, предоставляемых этими акциями.</p> <p>6) Об увеличении уставного капитала Общества путем размещения конвертируемых привилегированных акций Общества типа А.</p> <p>7) Об увеличении уставного капитала Общества путем размещения конвертируемых привилегированных акций Общества типа Б.</p> <p>8) Об увеличении уставного капитала Общества путем размещения конвертируемых привилегированных акций Общества типа В.</p> <p>9) Об определении количественного состава Совета директоров Общества для избрания на проводимом внеочередном заседании Общего собрания акционеров.</p> <p>10) Об избрании Совета директоров Общества.</p> <p>11) Об определении количественного состава Совета директоров Общества для избрания на любом</p> |

|              |            |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------|------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |            |        | <p>заседании и (или) заочном голосовании для принятия решений Общим собранием акционеров Общества.</p> <p>12) Об утверждении Положения о Совете директоров Общества.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Протокол №15 | 11.09.2025 | Заочно | Об одобрении крупной сделки – заключенного Договора займа № IPO/2 с Московским венчурным фондом.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Протокол №16 | 20.10.2025 | Очно   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Об избрании председательствующего на проводимом внеочередном заседании общего собрания.</li> <li>2. Об отмене ранее принятого решения общего собрания об определении количественного состава Совета директоров Общества для избрания на любом заседании и (или) заочном голосовании для принятия решений общим собранием.</li> <li>3. Об определении количественного состава совета директоров Общества для избрания на проводимом внеочередном заседании общего собрания.</li> <li>4. Об избрании совета директоров Общества.</li> <li>5. Об определении количественного состава совета директоров Общества для избрания на любом общем собрании, следующем за настоящим общим собранием.</li> <li>6. О внесении изменений в ранее принятое решение общего собрания об определении количества объявленных конвертируемых привилегированных акций Общества и прав, предоставляемых этими акциями.</li> <li>7. О внесении изменений в устав Общества.</li> <li>8. О подтверждении ранее принятого решения общего собрания об увеличении уставного капитала Общества путем размещения конвертируемых привилегированных акций Общества типа А.</li> <li>9. О подтверждении ранее принятого решения общего собрания об увеличении уставного капитала Общества путем размещения конвертируемых привилегированных акций Общества типа Б.</li> <li>10. О подтверждении ранее принятого решения общего собрания об увеличении уставного капитала Общества путем размещения конвертируемых привилегированных акций Общества типа В.</li> </ol> |
| Протокол №17 | 10.11.2025 | Очно   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. О досрочном прекращении полномочий членов Совета директоров Общества.</li> <li>2. Об избрании членов Совета директоров Общества.</li> <li>3. Об определении размера вознаграждения членов Совета директоров Общества.</li> <li>4. О внесении изменений в устав Общества.</li> <li>5. О согласии на совершение крупной сделки –</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>договора об оказании услуг между АО «ФАБРИКА ПО» и АО «АЛЬФА-БАНК».</p> <p>6. О согласии на совершение крупной сделки – договора об оказании услуг между АО «ФАБРИКА ПО» и АО «ТБАНК».</p> <p>7. О согласии на совершение крупной сделки – договора об оказании услуг между АО «ФАБРИКА ПО» и АО «Старт Капитал».</p> |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Совет директоров

Совет директоров занимает ключевое положение в структуре органов управления ПАО «ФАБРИКА ПО». Совет директоров является органом управления Общества, осуществляющим общее руководство деятельностью Общества контролирующим исполнение решений Общего собрания акционеров Общества в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

Для реализации поставленных целей Совет директоров руководствуется следующими принципами:

- 1) исключение ограничений прав акционеров на участие в управлении Обществом, получении дивидендов и информации об Обществе;
- 2) принятие максимально объективных и взвешенных решений в интересах всех акционеров Общества.

В своей деятельности Совет директоров Общества руководствуется законодательством Российской Федерации, Уставом Общества, а также Положением о Совете директоров Общества, в котором, в том числе, закреплён статус Совета директоров, порядок формирования, компетенция Совета директоров, полномочия членов Совета директоров, порядок созыва и проведения заседаний (заочных голосований) Совета директоров и оформление его решений, а также права и обязанности членов Совета директоров.

Заседания (заочные голосования) Совета директоров проводятся по мере необходимости. В отчетном году было проведено 7 (семь) заседаний (заочных голосований) Совета директоров Общества.

Для ведения документооборота могут применяться специальные программные средства, в том числе обеспечивающие порядок дистанционного участия члена Совета директоров в заседании и голосования по вопросам повестки дня. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания Совета директоров членам Совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно - посредством конференц- и видео-конференц-связи.

О созыве заседания (заочного голосования) Совета директоров все члены Совета директоров должны быть уведомлены в срок до проведения заседания (заочного голосования, достаточный для подготовки к нему его участников, но в любом случае этот срок не должен быть менее 3 (трех) рабочих дней. Уведомление о проведении заседания (заочного голосования) направляется членам Совета директоров в письменной форме посредством электронной связи либо посредством специальных программных средств.

Работу Совета директоров организует Председатель Совета директоров Общества, который избирается членами Совета директоров Общества из их числа большинством голосов от общего числа членов Совета директоров. В отчетном периоде Председателем Совета директоров был избран независимый директор. Председатель Совета директоров организует работу Совета директоров, утверждает повестки дня заседаний (заочных голосований) Совета директоров, созывает его заседания (заочные голосования) и председательствует на них, обеспечивает ведение протокола заседаний (заочных голосований).

В отчетном году в повестку Совета директоров входили, в том числе, следующие вопросы: избрание Председателя Совета директоров Общества и комитетов Совета директоров Общества, одобрение сделок в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и Устава Общества, заслушивание результатов заседаний комитетов Совета директоров Общества, утверждение внутренних документов Общества.

Участие в заседаниях (заочных голосованиях) Совета директоров каждым из членов Совета директоров, являющихся членами Совета директоров Общества на конец отчетного года, составляла более 85% от общего количества заседаний (заочных голосований) Совета директоров Общества в отчетном году.

**Сведения о политике Общества в области вознаграждения и (или) компенсации расходов, а также о размере вознаграждения и (или) компенсации расходов по каждому органу управления Общества**

Решением Общего собрания Общества (протокол № 17 от 10.11.2025) утверждена Политика по вознаграждению членов Совета директоров, в соответствии с которой:

1. Политика определяет условия и порядок выплаты членам Совета директоров вознаграждений и компенсаций, связанных с исполнением функций члена Совета директоров.
2. Вознаграждение выплачивается членам Совета директоров, выполнявшим свои обязанности после даты проведения заседания Общего собрания акционеров, на котором избран текущий состав Совета директоров и до даты проведения следующего годового заседания общего собрания акционеров (далее – «Корпоративный год») или внеочередного заседания общего собрания акционеров, в повестку дня которого внесен вопрос о прекращении полномочий членов Совета директоров.
3. Вознаграждение членов Совета директоров состоит из следующих компонентов:
  - базовое вознаграждение, выплачиваемое за исполнение обязанностей члена Совета директоров в течение Корпоративного года;
  - вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей, выплачиваемое в связи с работой в комитетах Совета директоров.
4. Базовое вознаграждение выплачивается в следующем размере:
  - председателю Совета директоров – 9 000 000 (девять миллионов) рублей, включая налоги;
  - членам Совета директоров, признаваемыми независимыми – 6 000 000 (шесть миллионов) рублей, включая налоги;
  - члену Совета директоров, не являющемуся независимым – 2 000 000 (два миллиона) рублей, включая налоги.
5. Для вознаграждения за исполнение дополнительных обязанностей, выплачиваемого в связи с работой в комитетах Совета директоров, предусмотрены следующие размеры:
  - председателю комитета, включая вознаграждение за членство – 1 500 000 (один миллион пятьсот тысяч) рублей, включая налоги;
  - члену комитета – 1 000 000 (один миллион) рублей, включая налоги.
6. Членам Совета директоров, признаваемым Обществом независимыми, также компенсируются фактически произведенные документально подтвержденные обоснованные расходы, связанные с исполнением ими соответствующих функций в Совете директоров.

**Вознаграждение, выплаченное членам Совета директоров, за последний завершенный отчетный год и за последний завершенный отчетный период:**

| Отчетный период | Вид вознаграждения<br>(заработная плата, премии,<br>комиссионные, льготы и<br>(или) компенсации расходов,<br>иное) | Размер вознаграждения,<br>руб. |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 2025 год        | Заработная плата                                                                                                   | 29 700 594,05                  |
|                 | Премии                                                                                                             | 12 000 000,00                  |
|                 | Вознаграждения, в т.ч.                                                                                             | 7 583 333,00                   |
|                 | – выплаченные за участие<br>в работе органах управления                                                            | 7 583 333,00                   |
|                 | – иные вознаграждения                                                                                              | –                              |
|                 | Комиссионные                                                                                                       | –                              |
|                 | Компенсации                                                                                                        | –                              |

#### Количественный состав

Совет директоров Общества избирается Общим собранием акционеров Общества и подотчетен Общему собранию Общества.

При подборе кандидатов и избрании членов Совета директоров учитываются интересы акционеров и других заинтересованных сторон, уделяется внимание вопросам компетенции директоров, их профессиональным качествам, деловой репутации и опыту.

В целях обеспечения эффективности принимаемых решений в состав Совета директоров были избраны независимые директора. На конец 2025 г. независимые директора составляли не менее одной трети избранного состава Совета директоров Общества.

В отчетном периоде состав Совета директоров Общества состоял из девяти человек, из которых три являлись независимыми директорами. Критерии независимости директоров определяются в соответствии с правилами листинга Московской биржи.

#### Комитеты Совета директоров

Для предварительного детального рассмотрения наиболее важных вопросов, выносимых на рассмотрение Совета директоров, и подготовки соответствующих рекомендаций Совету директоров, при Совете директоров в отчетном году были сформированы три постоянно действующих комитета.

Статус, компетенция, порядок принятия решений комитетами Совета директоров регулируются положениями о соответствующих комитетах, утвержденными Советом директоров Общества и опубликованными на веб-сайте в сети Интернет в подразделе «Устав и внутренние документы» раздела «Документация» на странице агентства, уполномоченного раскрывать информацию на российском рынке ценных бумаг, ООО «Интерфакс – Центр раскрытия корпоративной информации»: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=39560&type=1>.

- Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, создан **Комитет по аудиту**.

Комитет по аудиту осуществляет контроль за работой системы внутреннего контроля и системы управления рисками Общества, обеспечением полноты, точности и достоверности отчетности

Общества, обеспечением эффективности, независимости и объективности процессов внутреннего и внешнего аудита.

В отчетном году заседания Комитета по аудиту не проводились в связи с его созданием в конце отчетного года.

- Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, а также для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы Совета директоров, создан **Комитет по вознаграждениям и номинациям**.

Основной целью деятельности Комитета по вознаграждениям и номинациям является формирование эффективной и прозрачной практики вознаграждения членов органов управления Общества и Корпоративного секретаря Общества, а также усиление профессионального состава и повышения эффективности работы Совета директоров Общества. Основными функциями Комитета по вознаграждениям и номинациям является анализ текущих и ожидаемых потребностей Общества в отношении профессиональной квалификации Генерального директора Общества, Корпоративного секретаря Общества и Руководителя подразделения Общества, осуществляющего внутренний аудит, планирование преемственности в отношении указанных лиц с целью выработки рекомендаций Совету директоров и (или) Общему собранию акционеров (в зависимости от того, в чьей компетенции находится вопрос о назначении соответствующего должностного лица); оценка состава Совета директоров с точки зрения профессиональной специализации, опыта, независимости и вовлеченности его членов в работу Совета директоров, определение приоритетных направлений для усиления состава Совета директоров; выполнение других поручений Совета директоров, касающиеся кадровой политики Общества, а также вознаграждений и поощрений работников Общества в пределах компетенции Совета директоров.

В отчетном году заседания Комитета по вознаграждениям и номинациям не проводились в связи с его созданием в конце отчетного года.

- Для анализа стратегических вопросов развития бизнеса Общества и оказания содействия в стратегическом руководстве деятельностью в целях повышения эффективности деятельности Общества в долгосрочной перспективе, увеличению его активов, доходности и инвестиционной привлекательности, выработки соответствующих рекомендаций для Совета директоров Общества создан **Комитет по стратегии и искусственному интеллекту**.

Основными задачами Комитета по стратегии и искусственному интеллекту являются обеспечение качественного стратегического управления в Обществе, содействие Совету директоров в формировании, реализации и контроле исполнения стратегии, а также развитие проектов и компетенций в области искусственного интеллекта и инновационной продукции.

В отчетном году заседания Комитета по стратегии и искусственному интеллекту не проводились в связи с его созданием в конце отчетного года.

### Управление рисками и внутренний контроль

В соответствии с уставом Общества в Обществе действует система управления рисками и внутреннего контроля, основанная на принципах корпоративного управления и модели трех линий защиты, направленная на достижение поставленных перед Обществом целей, установленных на всех уровнях его управления. Совет директоров утверждает внутренние документы Общества, определяющие политики Общества в области организации управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита. Совет директоров Общества устанавливает принципы и подходы к организации системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита, утверждает и пересматривает риск-аппетит, рассматривает ключевые риски и обеспечивает проведение оценки надежности и эффективности управления ими.

Для обеспечения эффективного функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе создано специальное структурное подразделение – Служба управления рисками и внутреннего контроля. Руководитель службы управления рисками и внутреннего контроля функционально и административно подчиняется Генеральному директору Общества. Комитет по аудиту осуществляет контроль за эффективностью управления рисками и внутреннего контроля.

Функции и задачи Службы управления рисками и внутреннего контроля определены в Политике по управлению рисками и внутреннему контролю.

### Сведения о рисках, связанных с деятельностью Компании

В таблице ниже описываются риски, реализация которых по мнению Эмитента может оказать существенное влияние на финансово-хозяйственную деятельность и финансовое положение Группы.

| Категория риска  | Название риска (как в документе)                                                                                                                                                                                           | Описание риска                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отраслевые риски | 1) Усиление конкуренции на российском ИТ-рынке может оказывать негативное влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности Группы, рыночную стоимость Акций и исполнение обязательств по ценным бумагам Эмитента | Конкуренты Группы могут оказаться в состоянии предложить продукты или услуги, аналогичные предлагаемым Группой, по более низким ценам или создать иные конкурентные преимущества. Не исключена возможность появления новых конкурентов в будущем. Наступление данных событий может сократить долю рынка, приходящуюся на продукты и услуги Группы.                                                                       |
|                  | 2) Будущий успех Группы зависит от ее способности адаптировать, расширять и развивать свои ИТ-решения и услуги в ответ на изменения в технологиях и потребительском спросе и предпочтениях                                 | Группа работает в отрасли, которая подвержена постоянным и стремительным технологическим изменениям, при этом на рынок часто выводятся новые продукты и услуги, а существующие продукты и услуги постепенно устаревают или теряют востребованность. Недостаточный анализ рыночной конъюнктуры и отсутствие постоянного технологического обновления собственных продуктов могут привести к потере Группой части клиентов. |
|                  | 3) Бизнес Эмитента подвержен рискам, сопряженным с                                                                                                                                                                         | Существенная часть потребителей продуктов и услуг Группы являются компаниями с государственным участием. Контракты в государственном секторе часто содержат обременительные условия, такие как повышенные штрафные санкции,                                                                                                                                                                                              |

| Категория риска | Название риска (как в документе)                                                                                                                                                                      | Описание риска                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | государственным сектором экономики                                                                                                                                                                    | ограниченные возможности для минимизации ответственности Группы и обязательства по регулярному самоаудиту. В случае неисполнения обязательств Группа рискует лишиться части соответствующих контрактов, понести финансовые и (или) репутационные потери.                                                                                                                         |
|                 | 4) Деятельность Группы и исполнение Эмитентом обязательств по ценным бумагам подвержены рискам изменения цен на основные виды сырья, товаров, работ, услуг, используемых Группой в своей деятельности | Более 98% деятельности Группы приходится на внутренний рынок России. Рынок труда специалистов, обладающих нужными для бизнеса Группы знаниями и навыками, отличается высокой конкуренцией. Привлечение специалистов с недостаточным уровнем компетенций может привести к снижению качества разрабатываемых ИТ-решений, срыву сроков исполнения обязательств перед контрагентами. |
|                 | 5) На состояние отрасли значительное влияние оказывает государственная поддержка российского ИТ-рынка и процесса перехода на импортонезависимые решения                                               | Эмитент не может гарантировать сохранение текущих подходов государственной политики в области поддержки отечественных компаний ИТ-сектора. В случае изменения или прекращения действующей стратегии Группа может столкнуться с риском сокращения общего спроса на программное обеспечение и усилением конкуренции извне.                                                         |
|                 | 6) Ухудшение ситуации в финансовом секторе, сферах ИТ и ритейла может оказать влияние на деятельность Группы и исполнение обязательств по ценным бумагам Эмитента                                     | Основными сферами реализации продуктов и услуг Группы являются финансовый сектор, сферы ИТ и ритейла. Ухудшение экономической конъюнктуры в данных отраслях может повлечь сокращение спроса на продукцию предприятий указанных отраслей, что, в свою очередь, может негативно повлиять на объем реализации продуктов и услуг Группы.                                             |
|                 | 7) Деятельность Группы и исполнение Эмитентом обязательств по ценным                                                                                                                                  | Усиление конкуренции может потребовать от Группы снизить цены на реализуемые продукты и (или) услуги, что может привести к сокращению выручки и снижению рентабельности.                                                                                                                                                                                                         |

| Категория риска                | Название риска (как в документе)                                                                                                                                                          | Описание риска                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Страновые и региональные риски | бумагам чувствительны к изменениям цен на продукты и услуги Группы                                                                                                                        | Повышение расходов, ускорение инфляции могут привести к повышению цен на продукты и услуги Группы, что может повлечь сокращение спроса на них.                                                                                                                                                                         |
|                                | Политическая и экономическая ситуация в Российской Федерации оказывает влияние на деятельность Группы и исполнение обязательств по ценным бумагам Эмитента                                | Среди факторов: волатильность ВВП, внешнеполитические факторы, последствия международных санкций, уровень реального располагаемого дохода населения, высокая волатильность курса рубля. Ухудшение политической и экономической ситуации может негативно сказаться на выручке, прибыли, цене акций и дивидендах.        |
|                                | Риск военных конфликтов, введения чрезвычайного положения и забастовок может оказать влияние на деятельность Группы и способность исполнять обязательства по ценным бумагам Эмитента      | Риски, связанные с вооруженными конфликтами (физическая угроза инфраструктуре, мобилизация), террористических актов, иных социальных потрясений. Наступление рисков может привести к блокировке доступа к объектам, нехватке персонала, неспособности поддерживать темпы разработки, уменьшению выручки.               |
|                                | Географические особенности территории ведения хозяйственной деятельности Группы могут оказать влияние на ее деятельность и способность исполнять обязательства по ценным бумагам Эмитента | Основной регион присутствия – г. Москва. Риски стихийных бедствий, техногенной активности, прекращения транспортного сообщения. Также проблемы с телекоммуникационной инфраструктурой в результате кибератак или актов физического воздействия могут привести к замедлению или приостановке операционной деятельности. |
|                                | Введение мер ограничительного характера в отношении Эмитента или компаний Группы может                                                                                                    | Нельзя отрицать риск введения санкций в отношении Группы. В случае внесения компаний Группы в санкционные списки США и/или ЕС деятельность Группы может быть ограничена даже во взаимодействии с контрагентами из дружественных стран.                                                                                 |

| Категория риска  | Название риска (как в документе)                                                                                                                                               | Описание риска                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые риски | негативно сказаться на успешности деятельности Группы и возможности исполнения обязательств по ценным бумагам Эмитента                                                         | Реализация риска может сократить возможности масштабирования, привести к стагнации бизнеса.                                                                                                                                                                |
|                  | Рост инфляции может негативно сказаться на результатах финансово-хозяйственной деятельности Группы и исполнении Эмитентом обязательств по ценным бумагам                       | Высокий уровень инфляции влияет на рост цен, снижение покупательной способности и спроса на продукцию Группы, а также может повлечь необходимость повышения зарплатных плат для удержания персонала. Критическое значение инфляции – не менее 20% годовых. |
|                  | Риск изменения процентных ставок может негативно сказаться на результатах финансово-хозяйственной деятельности Группы и на исполнении Эмитентом обязательств по ценным бумагам | Группа привлекает долговое финансирование, изменение процентных ставок влияет на расходы по обслуживанию долга. Управление риском осуществляется через мониторинг кредитных ставок, оптимизацию условий привлечения финансирования.                        |
|                  | Риск изменения курса валют может негативно сказаться на результатах финансово-хозяйственной деятельности Группы и на исполнении Эмитентом обязательств по ценным бумагам       | Группа осуществляет деятельность в РФ, Беларуси и Армении. Укрепление рубля по отношению к белорусскому рублю или драму снижает рублевую выручку при конвертации. Доля зарубежного бизнеса крайне незначительна, риск оценивается как невысокий.           |
|                  | Риск невозможности исполнения обязательств в срок ввиду недостаточности                                                                                                        | Группа подвержена риску ликвидности из-за задержки оплаты от клиентов, срочных расходов, разрыва отношений с основными контрагентами. Просрочка может привести к                                                                                           |

| Категория риска | Название риска (как в документе)                                                                                                                                                       | Описание риска                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Правовые риски  | <p>средств (риск ликвидности)</p> <p>может негативно сказаться на результатах финансово-хозяйственной деятельности Группы и на исполнении Эмитентом обязательств по ценным бумагам</p> | <p>юридическим санкциям, разрыву отношений с ключевыми контрагентами, ухудшению условий сотрудничества.</p>                                                                                                                                                                                                                                          |
|                 | <p>Изменения законодательства</p> <p>о налогах и сборах могут негативно сказаться на результатах деятельности Группы и исполнении обязательств по ценным бумагам Эмитента</p>          | <p>Компании Группы как аккредитованные ИТ-компании применяют льготные ставки налогов. Изменение налогового законодательства (повышение ставок, отмена льгот) может повлечь увеличение налоговой нагрузки, снижение чистой прибыли, сокращение средств на дивиденды и развитие.</p>                                                                   |
|                 | <p>Риски, связанные с нарушением требований к сбору, обработке, передаче и защите конфиденциальных данных</p>                                                                          | <p>Группа обрабатывает значительный объем конфиденциальных данных. С 30.05.2025 вступили изменения в области регулирования обработки персональных данных, кратно увеличены штрафы. Нарушение может повлечь гражданско-правовую, административную или уголовную ответственность, репутационный ущерб, потерю клиентов.</p>                            |
|                 | <p>Риск изменения требований по лицензированию основной деятельности Эмитента (подконтрольных организаций)</p>                                                                         | <p>Основная деятельность не подлежит лицензированию, но некоторые виды (разработка средств защиты конфиденциальной информации, шифровальных средств, образовательная деятельность, услуги связи) требуют лицензий. Изменение требований может увеличить регуляторную нагрузку, привести к дополнительным затратам или приостановке деятельности.</p> |
|                 | <p>Риски, связанные с несоблюдением требований</p>                                                                                                                                     | <p>Для разработки продукции в рамках государственной информационной системы, критической информационной инфраструктуры Группа должна соответствовать требованиям</p>                                                                                                                                                                                 |

| Категория риска | Название риска (как в документе)                                                                                                                                                                                     | Описание риска                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | безопасности, предъявляемых к продукции Группы                                                                                                                                                                       | безопасности продукции. Несоответствие может повлечь административную/уголовную ответственность, нарушение сроков передачи продукции, потерю госзаказчиков.                                                                                                                                                          |
|                 | Риски, связанные с защитой прав на интеллектуальную собственность                                                                                                                                                    | Технологическая индустрия характеризуется частыми претензиями о патентах, авторских правах. Третьи лица могут подавать иски, которые могут помешать Группе предлагать определенные продукты. Такие претензии могут приводить к дорогостоящим разбирательствам, дополнительным расходам на разработку или ребрендинг. |
|                 | Регуляторные риски использования технологий искусственного интеллекта, включая ограничения на применение зарубежных ИИ-решений и риски обработки конфиденциальных данных при осуществлении работ с использованием ИИ | В будущем возможны законодательные ограничения (запрет на использование иностранного ПО в критической инфраструктуре, требования локализации данных). Введение таких ограничений потребует существенных затрат на доработку моделей, может сделать невозможным использование определенных ИИ-решений для госсектора. |
|                 | Изменения валютного законодательства могут негативно сказаться на результатах деятельности Группы и исполнении обязательств по ценным бумагам Эмитента                                                               | Группа выстраивает договорные отношения преимущественно с резидентами РФ, расчеты в рублях. Изменения валютного законодательства РФ и стран присутствия могут затруднить или сделать невозможным проведение платежей, что приведет к задержкам, штрафам, репутационному ущербу.                                      |
|                 | Риск регуляторной специфики юрисдикций, в которых Группа ведет хозяйственную деятельность (РФ, Беларусь, Армения)                                                                                                    | Более 98% бизнеса в РФ. Изменение законодательства в странах присутствия может проявляться в полном запрете на иностранные инвестиции, ухудшении налогового режима. Реализация рисков может сделать деятельность в конкретной юрисдикции коммерчески невыгодной.                                                     |

| Категория риска     | Название риска (как в документе)                                                                  | Описание риска                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Репутационный риск  | Изменение правил таможенного контроля и таможенных пошлин, тарифного и нетарифного регулирования  | Группа не осуществляет внешнеэкономическую деятельность, подлежащую регулированию нормами таможенного законодательства, поэтому данный риск не отразится существенным образом на деятельности Группы.                                                                                                                                                       |
|                     | Изменение судебной практики по вопросам, связанным с финансово-хозяйственной деятельностью Группы | Эмитент и компании Группы на дату утверждения Отчета не участвуют в судебных или арбитражных разбирательствах, которые бы рассматривались Группой как существенные.                                                                                                                                                                                         |
|                     | Потеря деловой репутации (репутационный риск)                                                     | Успех Группы зависит от делового имиджа. К снижению репутации могут привести неправомерные действия сотрудников, споры с клиентами, нарушения кибербезопасности, сбои в обслуживании, ошибки в продуктах, проверки госорганов, негативные публикации в СМИ. Особое значение имеют риски, связанные с ИИ (сбои моделей, утечка данных через ИИ-ассистентов). |
| Стратегический риск | Правильное определение отраслей для развития бизнеса Группы влияет на успех ее деятельности       | В случае развития в отраслях, в которых происходит спад, и отсутствия внимания к отраслям, в которых ожидается рост, возможно снижение прибыли Группы. Отсутствие инвестиций в исследования, разработку и продвижение новых технологий может дать конкурентам занять новые ниши.                                                                            |
|                     | Выбранная коммерческая модель ведения бизнеса Группы может потребовать корректировок в будущем    | Группа придерживается модели предоставления доступа к ИТ-продуктам на основании срочных лицензионных соглашений. Риск заключается в отсутствии гарантии продления лицензий после окончания срока их действия. Клиенты могут предпочесть других поставщиков, что повлечет сокращение клиентской базы.                                                        |

| Категория риска                           | Название риска (как в документе)                                                                                                                                       | Описание риска                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Риски, связанные с деятельностью эмитента | Любая деятельность по M&A может оказаться неудачной, потребовать значительных ресурсов или привести к значительным непредвиденным потерям, затратам или обязательствам | Сделки M&A несут риск перехода к приобретателю исторических обязательств компании, которые могут быть не выявлены в ходе проверки. Некачественная M&A стратегия может привести к возникновению масштабных обязательств, низкой окупаемости, что может затруднить развитие бизнеса. |
|                                           | Модель формирования Группы, предполагающая высокий уровень независимости дочерних организаций, может оказаться неудачной                                               | Такой подход направлен на поддержание мотивации ключевых руководителей, но несет риск снижения эффективности интеграции приобретенных активов, разрозненности в принятии решений, дублирования функций, снижения синергетического эффекта.                                         |
|                                           | Использование технологии искусственного интеллекта, в частности в процессах тестирования и разработки, может сопровождаться определёнными операционными рисками        | Некорректная работа ИИ может быть вызвана недостаточным качеством обучающих данных, сбоями алгоритмов. Это может привести к необходимости дополнительных доработок, нарушению сроков выполнения обязательств перед контрагентами, финансовым потерям.                              |
|                                           | Возникновение кадровых проблем в компаниях Группы может негативно сказаться на результатах деятельности Группы и на исполнении обязательств по ценным бумагам Эмитента | Недостаток квалифицированных сотрудников может замедлить темпы разработки программного обеспечения, привести к уменьшению объемов продаж и выручки. Высокая конкуренция на рынке труда может вынудить Группу существенно увеличить расходы на оплату труда.                        |
|                                           | Риски, связанные с возможной ответственностью Группы по                                                                                                                | Эмитент и компании Группы могут нести ответственность по обязательствам своих дочерних обществ (солидарная или субсидиарная ответственность). Также Группой заключены                                                                                                              |

| Категория риска                  | Название риска (как в документе)                                                                                                                                                                        | Описание риска                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | обязательствам третьих лиц и лиц, входящих в Группу                                                                                                                                                     | договоры поручительства для обеспечения обязательств третьих лиц, что может повлечь финансовые потери.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                  | Риск невозможности продления действия лицензий Эмитента (подконтрольных организаций) на ведение определенного вида деятельности либо на использование объектов, нахождение которых в обороте ограничено | Основная деятельность не подлежит лицензированию, но некоторые виды (разработка средств защиты конфиденциальной информации, шифровальных средств, образовательная деятельность, услуги связи) требуют лицензий. Непродление лицензий сделает невозможным осуществление такой деятельности.                                                                                             |
|                                  | Риски, связанные с использованием Open Source и открытых лицензий                                                                                                                                       | Часть продуктов Группы включают результаты интеллектуальной деятельности с открытыми лицензиями. Нарушение лицензионных условий может повлечь судебные иски, дополнительные расходы и возможный запрет на реализацию продукции. Open-Source-компоненты известны, что упрощает атаки на продукт.                                                                                        |
|                                  | Риск потери потребителей, на оборот с которыми приходится не менее чем 10 процентов общей выручки от продажи товаров (работ, услуг) Группы                                                              | В Группе наблюдается концентрация выручки по клиентам из финансового сектора (54% в 2025 году). Выручка по 2 клиентам (агрегировано) превосходит 10%: Сбербанк – 23%; Альфа-Банк – 10%. Потеря указанных клиентов может привести к значительному сокращению выручки и кратному падению прибыли.                                                                                        |
| Риск информационной безопасности | Реализация информационных угроз может повлиять на деятельность Группы                                                                                                                                   | Неисправность информационных систем может привести к затруднению деятельности в части разработки продукции, оказания услуг, координации подразделений. Реализация информационных угроз может проявляться в раскрытии информации закрытого доступа (коммерческой тайны). Третьи лица или сотрудники могут получить возможность «взломать» системы, скомпрометировать личную информацию. |

| Категория риска             | Название риска (как в документе)                                                                                                                                                                | Описание риска                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экологический риск          | Риски, связанные с негативным воздействием деятельности Группы на окружающую среду                                                                                                              | Группа оценивает риск негативного воздействия на окружающую среду как незначительный, так как большая часть деятельности направлена на разработку цифровых решений и оказание ИТ-услуг. Воздействие сводится к экономному использованию электроэнергии и других ресурсов, необходимых для офисов и ИТ-инфраструктуры. |
|                             | Стихийные силы природы, в том числе землетрясения, наводнения, бури, эпидемии могут оказать воздействие на деятельность Группы и возможность исполнения обязательств Эмитента по ценным бумагам | Существенные стихийные бедствия (землетрясение, пожар, наводнение, отключение электроэнергии) могут оказать неблагоприятное влияние на деятельность Группы. Возникновение таких событий может повредить системы и оборудование, привести к длительным задержкам в сроках оказания услуг и предоставлении продукции.   |
| Природно-климатический риск |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## Внутренний аудит

В соответствии с уставом Общества в Обществе организован внутренний аудит для обеспечения эффективности функционирования деятельности на всех уровнях управления Общества, проведение независимых и объективных внутренних аудиторских проверок на основе риск-ориентированного подхода, а также защита законных интересов Общества и его акционеров. Внутренний аудит осуществляет контроль выполнения мероприятий, направленных на совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля.

Внутренний аудит организован в Обществе путем создания отдельного структурного подразделения – Служба внутреннего аудита в соответствии с Положением о внутреннем аудите, утвержденным Советом директоров Общества. Для обеспечения независимости и объективности внутреннего аудита, руководитель Службы внутреннего аудита функционально подчиняется Совету директоров Общества, и административно подчиняется генеральному директору Общества. Руководитель Службы внутреннего аудита назначается и освобождается от занимаемой должности решением Совета директоров.

К наиболее значимым функциям внутреннего аудита относятся:

- организация и проведение внутренних аудиторских проверок в соответствии с утвержденным годовым планом;
- планирование и проведение аудиторских проверок бизнес-процессов, проектов и структурных подразделений Общества;
- предоставление гарантий и консультаций Совету директоров по вопросам внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления;
- организация и проведение внеплановых аудиторских проверок;

- мониторинг выполнения рекомендаций, разработанных по итогам аудиторских проверок.

В 2025 году проведена работа по разработке внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность службы внутреннего аудита, для утверждения на Совете директоров ПАО «ФАБРИКА ПО» в начале 2026 года. Годовой план деятельности Службы внутреннего аудита рассматривается и обсуждается Комитетом по аудиту и утверждается Советом директоров.

Планом работы Службы внутреннего аудита на 2026 год предусмотрено проведение аудитов на соответствие нормативным требованиям, аудитов отдельных направлений бизнеса и процессов Общества и его дочерних компаний, а также осуществление мероприятий по дальнейшему внедрению методологии и практик внутреннего аудита и повышению профессиональных компетенций его команды.

### Корпоративный секретарь

Текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий Общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров и развитие практики корпоративного управления обеспечивает Корпоративный секретарь Общества.

Корпоративный секретарь Общества осуществляет участие в организации подготовки и проведения Общих собраний акционеров в соответствии с требованиями законодательства РФ, Устава и внутренних документов Общества, обеспечивает работу Совета директоров и комитетов Совета директоров, организывает подготовку и проведение заседаний (заочных голосований) Совета директоров, участвует в реализации процедур по раскрытию информации, обеспечивает хранения корпоративных документов Общества, обеспечивает реализацию установленных законодательством РФ и внутренними документами Общества процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров, контроль за соблюдением и исполнением указанных процедур. Корпоративный секретарь Общества осуществляет функции секретаря Совета директоров и секретаря Общего собрания акционеров Общества.

Корпоративный назначается на должность и освобождается от должности Генеральным директором Общества с согласия Совета директоров Общества или по согласованию с ним с учетом рекомендации Комитета по вознаграждениям и номинациям Совета директоров Общества. Корпоративный секретарь Общества подотчетен Совету директоров Общества и административно подчинен Генеральному директору.

Права и обязанности, функции Корпоративного секретаря Общества, требования к кандидатуре Корпоративного секретаря и порядок его назначения определены в Положении о Корпоративном секретаре Общества, утвержденном решением Совета директоров Общества.

В отчетном году функции Корпоративного секретаря Общества исполняла Дыбко Дарья Александровна.

Информация об образовании:

| Уровень образования | Учебное заведение | Квалификация  | Специальность     |
|---------------------|-------------------|---------------|-------------------|
| Высшее              | МГИМО МИД России  | Юриспруденция | Гражданское право |

### Едиличный исполнительный орган

Единым исполнительным органом Общества является Генеральный директор.

Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью Общества и подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Генеральный директор организует деятельность Общества и несет ответственность за ее результаты, обеспечивает исполнение решений Общих собраний акционеров и Совета директоров.

Общее собрание акционеров вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий Генерального директора и об образовании нового Единоличного исполнительного органа Общества.

Действующим Генеральным директором Общества является Тадевосян Максим Каренович.

Информация об образовании:

| Уровень образования | Учебное заведение | Специальность           |
|---------------------|-------------------|-------------------------|
| Высшее              | МГИМО МИД России  | Международные отношения |

Генеральный директор Общества не занимает аналогичную должность в компаниях, входящих в Группу.

У Генерального директора нет конфликта интересов, связанного с участием в органах управления компаний-конкурентов Общества.

Генеральный директор не владеет долей в уставном капитале компании, её обыкновенными акциями, а также любыми ценными бумагами, которые можно обменять на её акции; кроме того, у него нет долей участия или конвертируемых бумаг в дочерних организациях, которые имеют для компании существенное значение.

## Рынок капитала

### Акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2025 года уставный капитал Общества составляет 5 600 000 рублей.

Уставный капитал разделен на обыкновенные именные бездокументарные акции в количестве 560 000 000 шт. номинальной стоимостью 0,01 рубля каждая.

Все обыкновенные акции Компании имеют одинаковую номинальную стоимость, являются именными бездокументарными и предоставляют ее владельцу-акционеру равные права.

Регистрационный номер выпуска ценных бумаг и дата его присвоения: 1-01-08954-G от 24.01.2025,

Регистрационный номер дополнительного выпуска ценных бумаг и дата его присвоения: 1-01-08954-G от 01.11.2025

Международный код (номер) идентификации ценных бумаг (ISIN) RU000A10B032.

Международный код классификации финансовых инструментов (CFI) ESVXFR.

По состоянию на 31.12.2025, акционерами Эмитента, владеющими не менее чем 5% его обыкновенных Акций, являются:

- Публичное акционерное общество «Софтлайн» с долей 68,5% голосов;
- Общество с ограниченной ответственностью «Инвестпроекты» с долей 11,6% голосов; и
- Общество с ограниченной ответственностью «Баланс Эссет Менеджмент» Д.У. ЗПИФ «Аксиома Капитал» с долей 19,9% голосов.

### Отчет о выплате объявленных (начисленных) дивидендов по акциям

В соответствии с Уставом ПАО «Фабрика ПО» решение о выплате дивидендов принимается Общим собранием акционеров по рекомендации Совета директоров. Решение основывается на текущем финансовом положении Компании с учетом перспективных планов ее развития. В 2025 году дивиденды не начислялись и не выплачивались.

12 декабря 2025 года Совет директоров Общества утвердил политику в отношении дивидендных выплат, устанавливающую принципы распределения чистой прибыли среди акционеров.

При подготовке рекомендаций касательно размера выплачиваемых дивидендов Совет директоров учитывает финансовые показатели, определенные в соответствии с консолидированной финансовой отчетностью и отчетностью РСБУ.

Общество стремится выплачивать дивиденды акционерам не реже одного раза в год. При рассмотрении вопроса о промежуточных дивидендах Совет директоров будет принимать во внимание промежуточные результаты деятельности, основанные на промежуточной консолидированной финансовой отчетности, и перспективы Группы, ее запланированные и обязательные капитальные расходы, требования финансовой гибкости, наличие и стоимость средств из внешних источников, а также другие соответствующие вопросы.

Право на получение дивидендов имеют акционеры, зарегистрированные в качестве таковых в реестре акционеров Общества по состоянию на дату фиксации реестра.

Общество стремится обеспечить выплату дивидендов в максимально короткие сроки после принятия соответствующего решения Общим собранием акционеров, и с учетом сроков, установленных законодательством Российской Федерации. При выплате дивидендов никто из акционеров Общества не имеет преимуществ по срокам выплат, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации.

Дивидендная политика заключается в том, чтобы рекомендовать акционерам выплачивать дивиденды в размере от 25% до 50% от показателя чистой прибыли за соответствующий отчетный период, скорректированной на капитализированные расходы (NIC) по данным консолидированной финансовой отчетности Группы за прошедший финансовый год, подготовленной в соответствии с МСФО.

## Контактная информация

Юридический адрес: 115230, Москва, вн.тер.г. Муниципальный округ Нагорный, шоссе Варшавское, д.42, стр. 2

### Отдел по работе с инвесторами

Почтовый адрес: 115114, Москва, улица Летниковская, д.10, стр.4

Номер телефона: +7 (916) 618 4034

Адрес электронной почты: [ir@f1ai.ru](mailto:ir@f1ai.ru)

Раздел сайта ЕМС для инвесторов: <https://f1ai.ru/investors/>

Страница на сайте информационного агентства ООО «Интерфакс – Центр раскрытия корпоративной информации»: <https://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=39560>

## Приложения

С приложениями к Отчету ПАО «ФАБРИКА ПО» можно ознакомиться на сайте в разделе «Инвесторам».

- Приложение № 1 «Годовая аудированная консолидированная финансовая отчетность за 2025 год».