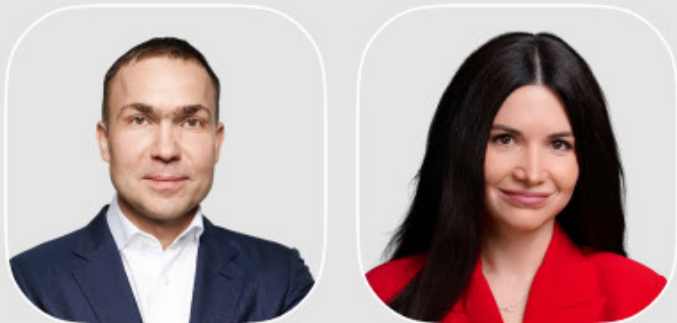




**Для тех,
кто создает**



- 3 Обращение Председателя Совета директоров
- 4 Обращение Генерального директора

Содержание

О Группе

- 5 Профиль Компании
- 13 Структура Группы
- 14 Бизнес-модель
- 16 Инвестиционная привлекательность
- 17 География присутствия
- 18 Ключевые события 2025 года
- 20 Ключевые результаты 2025 года



Стратегический отчет

- 51 Обзор макроэкономической ситуации
- 54 Динамика рынка DIY и конкурентная среда
- 56 Позиция Компании на рынке
- 57 Ответ Компании на вызовы рынка
- 58 Конкурентные преимущества
- 59 Стратегия развития



Корпоративное управление

- 95 Система корпоративного управления
- 98 Органы управления
- 110 Система управления рисками и внутреннего контроля
- 118 Этика ведения бизнеса
- 119 Взаимодействие с инвесторами



Устойчивое развитие

- 23 Забота о работниках
- 37 Обеспечение безопасности и охрана труда
- 41 Выстраивание ответственных цепочек поставок
- 46 Забота об экологии
- 47 Реализация благотворительных проектов



Обзор результатов

- 63 Операционные результаты
- 76 Инновационное и технологическое развитие
- 84 Финансовые результаты



Приложения

- 124 Глоссарий
- 125 Об Отчете
- 126 Отчет о ККУ
- 163 Финансовая отчетность
- 163 Контакты



Обращение Председателя Совета директоров



Уважаемые акционеры, инвесторы и партнеры!

2025 год стал для ПАО «ВИ.ру» важным этапом развития в статусе публичной компании. В течение этого периода была подтверждена зрелость бизнес-модели, способность расти и реализовывать стратегические приоритеты в условиях меняющейся рыночной конъюнктуры.

Бизнес, который мы создали в 2006 году, прошёл путь от небольшого интернет-магазина инструментов до крупнейшего онлайн-игрока на российском DIY¹-рынке. В 2026 году бизнесу исполнилось двадцать лет. Для меня как основателя это особый рубеж.

С момента основания бизнеса мы опираемся на три ключевых принципа: Клиент, Команда и Эффективность. Эти принципы остаются неизменными — и именно они определяют, как Компания адаптируется к любым изменениям рынка. Именно эта последовательность позволяет нам строить бизнес, который создаёт ценность для клиентов, партнёров, команды и акционеров.

Как основатель, я убежден в правильности выбранного курса. Как Председатель Совета директоров, я вижу свою задачу в том, чтобы создавать условия для его реализации, укреплять доверие со стороны инвесторов и содействовать созданию долгосрочной акционерной стоимости.

2025 год проходил в условиях беспрецедентно высокой ключевой ставки Банка России, что негативно влияло на экономическую ситуацию в стране в целом. В этих условиях Компания продолжила последовательную реализацию стратегии и укрепление финансового положения. Благодаря эффективной работе менеджмента удалось существенно сократить чистый финансовый долг, а в начале 2026 года агентство АКРА повысило кредитный рейтинг ООО «ВсеИнструменты.ру» до уровня A(RU) со «стабильным» прогнозом.

ПАО «ВИ.ру» не только сохранило финансовую устойчивость, но и реализовало дивидендную политику: в 2025 году акционерам было выплачено в качестве дивидендов 500 млн рублей. До утверждения настоящего отчета Совет директоров ПАО «ВИ.ру» принял решение созвать годовое общее собрание акционеров и рекомендовать Общему собранию акционеров выплатить дивиденды акционерам ПАО «ВИ.ру» в размере 2 млрд рублей дополнительно к выплаченному ранее в 2026 году 1 млрд рублей. В случае принятия Общим собранием акционеров ПАО «ВИ.ру» соответствующего решения совокупный размер дивидендов, выплаченный акционерам в 2026 году, составит 3 млрд рублей или 6 рублей на одну акцию. Совет директоров рассматривает стабильные и растущие дивидендные выплаты как ключевой элемент долгосрочных отношений с акционерами.

Мы убеждены, что акционеры должны видеть отдачу от своих инвестиций — и эта отдача должна быть подкреплена прозрачным и ответственным управлением. Признанием качества корпоративного управления стала победа в номинации «Прозрачность и открытость» премии Investment Leaders и сохранение акций в первом котировальном списке Московской биржи.

Менеджмент совместно с Советом директоров определили приоритеты на ближайшие годы: углубление присутствия в B2B-сегменте, повышение операционной эффективности и сохранение финансовой дисциплины. Неотъемлемой частью этой стратегии остаётся устойчивое развитие — как в части ответственного ведения бизнеса, так и в части долгосрочной устойчивости бизнес-модели.

Корпоративный сегмент — основа бизнес-модели, и здесь есть значительный нереализованный потенциал. Руководство Компании будет фокусироваться на следующих ключевых направлениях: повышение качества клиентского опыта, развитие сервисов для бизнеса, расширение ассортимента. Параллельно менеджмент продолжает работу над операционной эффективностью за счет оптимизации логистики и технологического развития. Устойчивая генерация свободного денежного потока позволяет Обществу решать обе задачи одновременно — инвестировать в рост и выплачивать дивиденды.

В 2025 году произошли важные кадровые изменения. Пост генерального директора заняла Мария Шмелева, и я убеждён: это сильное назначение. Уже в первые месяцы работы в новой роли она продемонстрировала глубокое понимание бизнеса и стратегическое мышление. Совет директоров уверен: под её руководством ВсеИнструменты.ру продолжит движение к намеченным целям.

Благодарю акционеров, инвесторов, партнёров и сотрудников за доверие и совместную работу.

С уважением,

Виктор Кузнецов

Председатель Совета директоров ПАО «ВИ.ру»

¹ DIY (от англ. Do It Yourself — «сделай сам») — сегмент розничной торговли товарами для строительства, ремонта и благоустройства.

Обращение Генерального директора

Уважаемые акционеры и инвесторы!

2025 год подтвердил устойчивость и зрелость бизнес-модели ВсеИнструменты.ру. На фоне стагнации DIY-рынка выручка Группы выросла до 182,9 млрд рублей, доля B2B в товарной выручке достигла 75,2%, EBITDA — 17,6 млрд рублей, а чистая прибыль — 3,4 млрд рублей. Это подтверждает, что рост Группы опирается не на конъюнктуру рынка, а на качество нашей модели: сильные позиции в B2B, собственную технологическую платформу и системную операционную дисциплину.

Рынок в отчетном году оставался непростым. В B2C-сегменте конкуренция остается высокой, поэтому мы последовательно усиливаем позиции в направлениях с более предсказуемой экономикой, прежде всего в B2B, где клиент выбирает не только товар или цену, а надёжного партнёра, способного закрывать регулярные закупки и снижать операционную нагрузку на бизнес.

Мы видим, что для всё большей части B2B-клиентов важным фактором выбора становится не только цена, но и совокупная стоимость закупки, включая время, риск ошибок, доступность ассортимента и надёжность поставки. Наша модель построена так, чтобы управлять этими параметрами в масштабе и помогать клиентам делать закупочный процесс более устойчивым, предсказуемым и менее трудоёмким. Это создаёт основу для долгосрочных отношений с клиентами.

В 2025 году выручка в B2B-сегменте выросла на 16,5%, а число активных B2B-клиентов достигло 464 тыс. За этой динамикой стоит сочетание наших ключевых преимуществ: широкий ассортимент (более 1,9 млн SKU¹ от 15 тыс. брендов), развитая логистическая инфраструктура и собственная технологическая платформа, охватывающая основные процессы Компании.

Наша задача — быть для B2B-клиента не просто поставщиком товара, а частью надёжного закупочного процесса.

Мы продолжили улучшать структуру ассортимента и экономику продаж. По итогам года доля СТМ и эксклюзивного импорта достигла 13,3% товарной выручки, что усиливает маржинальность и повышает управляемость предложения. Параллельно мы сосредоточились на повышении эффективности уже созданной инфраструктуры и внутренних процессов.

Рост операционных показателей сопровождался улучшением качества прибыли, денежного потока и баланса. По итогам года Группа сгенерировала 15 млрд рублей свободного денежного потока и завершила год с чистой денежной позицией: чистый финансовый долг составил -1,8 млрд рублей. Это позволяет нам финансировать развитие прежде всего за счет собственного денежного потока, сохранять низкий уровень долга и возвращать акционерам значимую часть прибыли в рамках действующей дивидендной политики.

В 2026 году мы сосредоточимся на развитии цифровых сервисов и личного кабинета, упрощая ключевые этапы закупки и работы с заказами. Наша задача — увеличивать долю клиентов, для которых ВсеИнструменты.ру становится основным поставщиком, и повышать регулярность закупок.

При этом цифровизация не является для нас самоцелью: она должна снимать рутинную нагрузку, а персональная поддержка — оставаться важной частью сервиса там, где клиенту особенно важны экспертность, ответственность и индивидуальный подход. Сегодня ВсеИнструменты.ру сочетает масштаб, технологии, отраслевую экспертизу и финансовую дисциплину. Это создаёт основу для дальнейшего укрепления позиций Компании на профессиональном рынке и роста её стоимости для акционеров.

Я убеждена, что именно на стыке товара, сервиса и технологичности формируется долгосрочное конкурентное преимущество ВсеИнструменты.ру.

Благодарю команду, клиентов, инвесторов и акционеров за доверие и поддержку.

С уважением,

Мария Шмелёва

Генеральный директор ПАО «ВИ.ру»



¹ SKU (от англ. Stock Keeping Unit — единица складского учета) — это уникальный идентификатор товарной позиции, используемый в торговле и складской логистике.

О группе

Профиль Компании

ВсеИнструменты.ру — один из крупнейших онлайн-игроков для корпоративных клиентов в сфере строительства, ремонта, благоустройства, производства и услуг, а также частных лиц. С момента запуска бизнеса в 2006 году Группа динамично росла и сегодня занимает лидирующие позиции на российском DIY-рынке¹.

182,9 млрд ₽

выручка

464 тыс.

активных B2B-клиентов

20 лет

отмечает бизнес Группы в 2026 году

¹ DIY (от англ. Do It Yourself — «сделай сам») — сегмент розничной торговли товарами для строительства, ремонта и благоустройства.

Миссия
приносить
пользу людям,
помогая
делать мир
вокруг себя
лучше

Наши постулаты

Клиент

Восхищать Клиента
искренним сервисом

Команда

Быть дружной
и амбициозной
Командой, любящей
свое дело

Эффективность

Быть самой
прибыльной
и быстрорастущей
Компанией

ВсеИнструменты.ру выстраивает **партнерские** отношения с тысячами производителей и поставщиков



Гибкие форматы
взаимодействия
и индивидуальные сервисы



Стабильность поставок
и конкурентоспособные
условия



Собственные
торговые
марки

1 / 2

Наша ценность для акционеров, работников, клиентов и поставщиков

Мы убеждены, что устойчивый рост бизнеса возможен только через создание ценности для всех заинтересованных сторон. Клиенты получают качественные товары и надежный сервис, работники — возможности для развития и достойные условия труда, партнеры — прозрачные и выгодные условия сотрудничества, а акционеры — стабильную доходность и рост капитализации.



Клиенты

Комплексное решение «в одном окне»

- качественный/сертифицированный товар
- сервисное обслуживание
- профессиональная консультация
- послепродажная поддержка
- возможность постоплаты

Быстрая надежная доставка и развитая логистическая сеть

1 122

пунктов выдачи заказов (далее — ПВЗ) в 300+ городах России

Ассортимент

1,9 млн

SKU¹ от ведущих брендов

Поставщики



Маркетинговая поддержка:
совместное продвижение продукции через онлайн- и офлайн-каналы



Партнерство в логистике: помощь в организации и реализации поставок через развитую складскую инфраструктуру и наличие личного кабинета Поставщика

Доступ к растущей аудитории:

460+ тыс.

активных корпоративных клиентов (B2B-сегмент)

¹ SKU (от англ. Stock Keeping Unit — единица складского учета) — это уникальный идентификатор товарной позиции, используемый в торговле и складской логистике.

2 / 2

Наша ценность для акционеров, работников, клиентов и поставщиков

Работники



Развитая корпоративная культура: открытая атмосфера, ориентированная на команду и результат



Возможности для индивидуального развития



Конкурентное вознаграждение: достойная оплата труда и комплексный социальный пакет (ДМС, компенсация спорта, корпоративные льготы)

Акционеры

Группа представляет интерес в двух измерениях:

— как зрелая устойчивая компания с сильной экономикой на уровне каждого продукта, стабильным денежным потоком и низкой долговой нагрузкой

— как возможность для инвесторов выиграть от ожидаемого ускорения роста рынка строительства и инвестиций

VSEH

Публичный статус и ликвидность: обращение акций Общества на Московской бирже (тикер VSEH), включение в первый котировальный список

Направление развития на перспективу 2028 года

2,5–3,5 x

Ожидаемый рост чистой прибыли в 2028 году относительно LTM на 30 сентября 25 г. или

~40¹ %

годовых роста чистой прибыли в среднем.



Прозрачность и корпоративное управление: регулярное раскрытие финансовой информации, независимые директора в Совете директоров



Долгосрочная стратегия роста: инвестиции в развитие инфраструктуры, технологий и расширение клиентской базы



Создание акционерной стоимости через:

- рост доли рынка в ключевом сегменте (B2B);
- улучшение качества продукта для B2B;
- рост эффективности инфраструктуры и прибыльности бизнеса;
- снижение чистого финансового долга и выплату дивидендов.

¹ При поддержании показателя Чистый финансовый долг / EBITDA в диапазоне ~0x–1x.

1 / 2

От инструментов к универсальной платформе

В каталоге ВсеИнструменты.ру представлено 1,9 млн SKU. На одной площадке мы предлагаем строительное, инженерное и электрооборудование, крепеж и фурнитуру, товары для офиса, дома, сада и многое другое. Широкий ассортимент позволяет удовлетворять потребности различных категорий клиентов.

1,9 млн

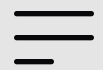
SKU на сайте

15 тыс.

брендов



Мы следим за актуальными трендами и постоянно обновляем товарную матрицу, ориентируясь на потребности и предпочтения клиентов



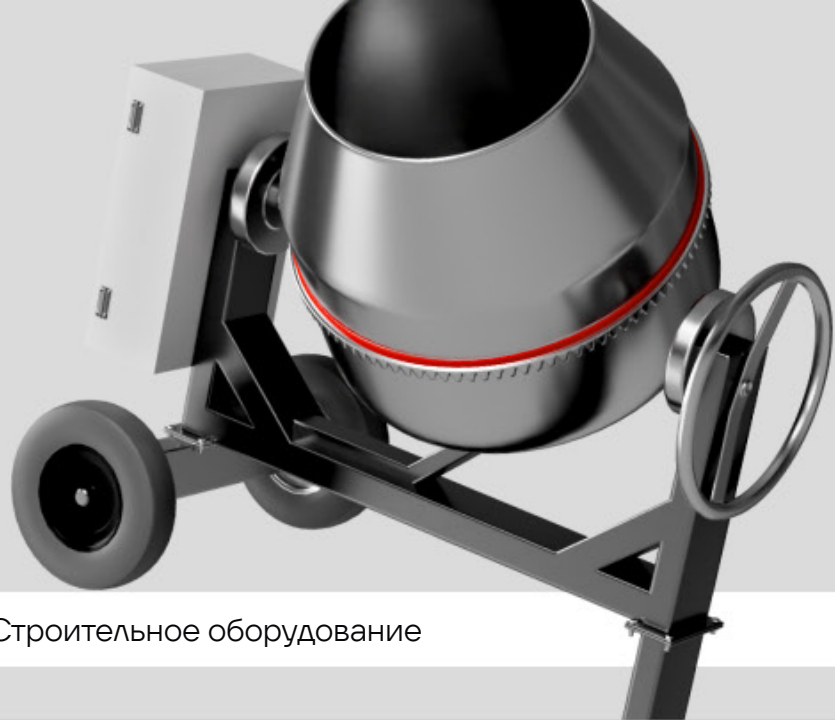
О Группе

Профиль Компании

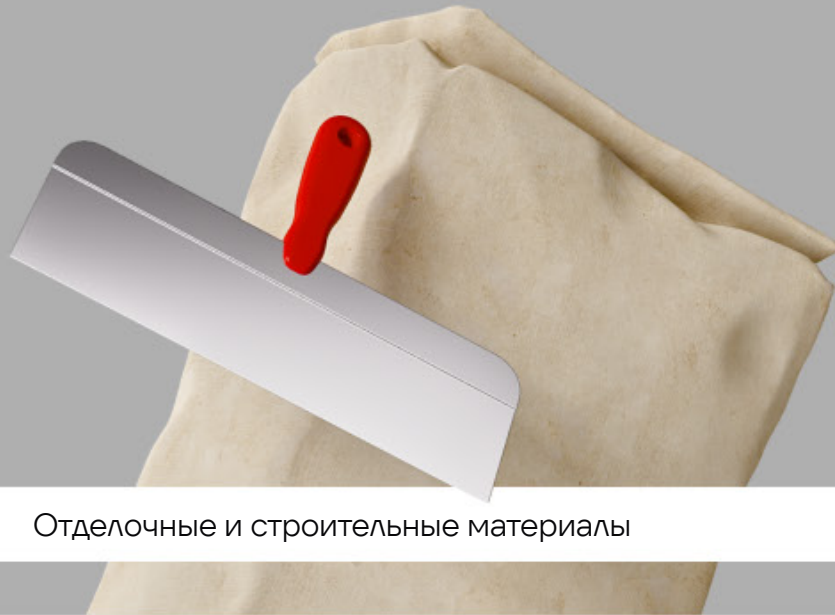
2 / 2

От инструментов к универсальной платформе

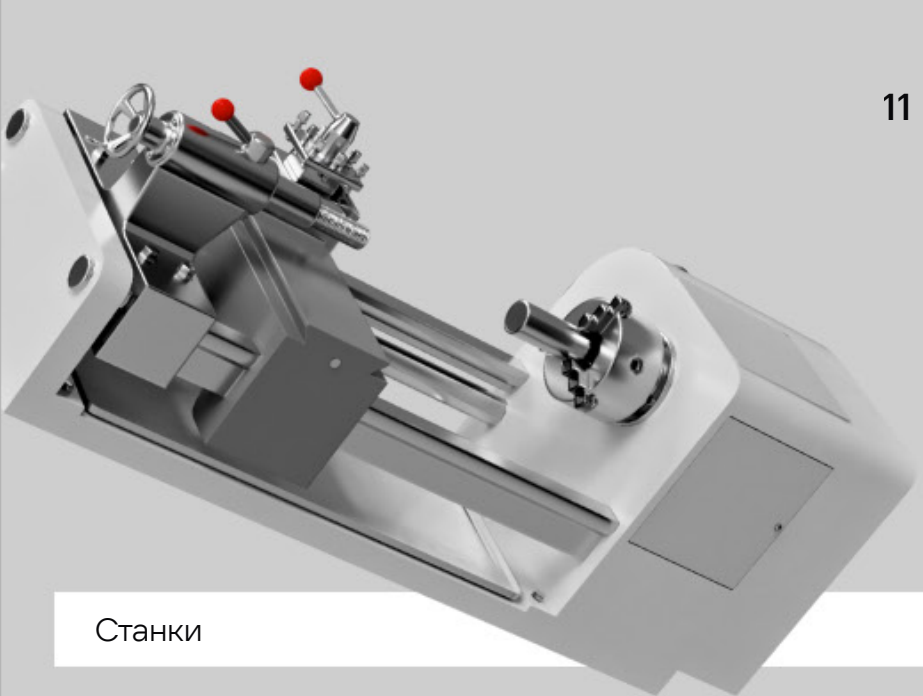
Основные категории товаров



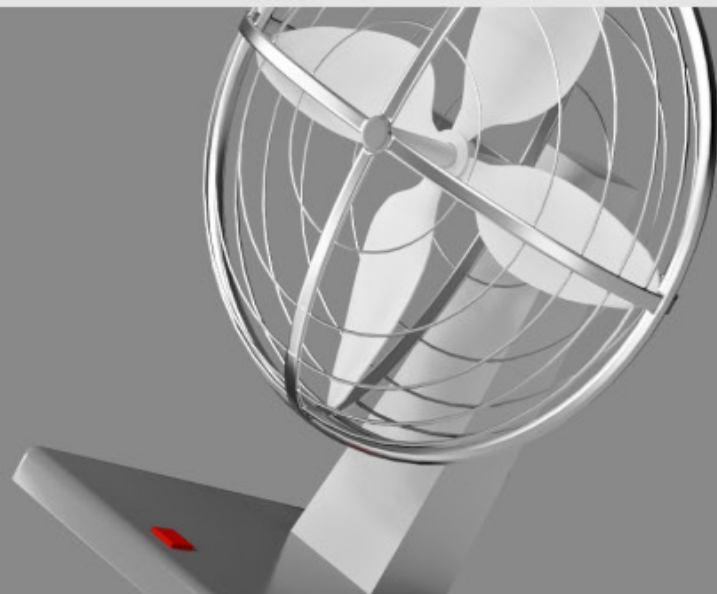
Строительное оборудование



Отделочные и строительные материалы



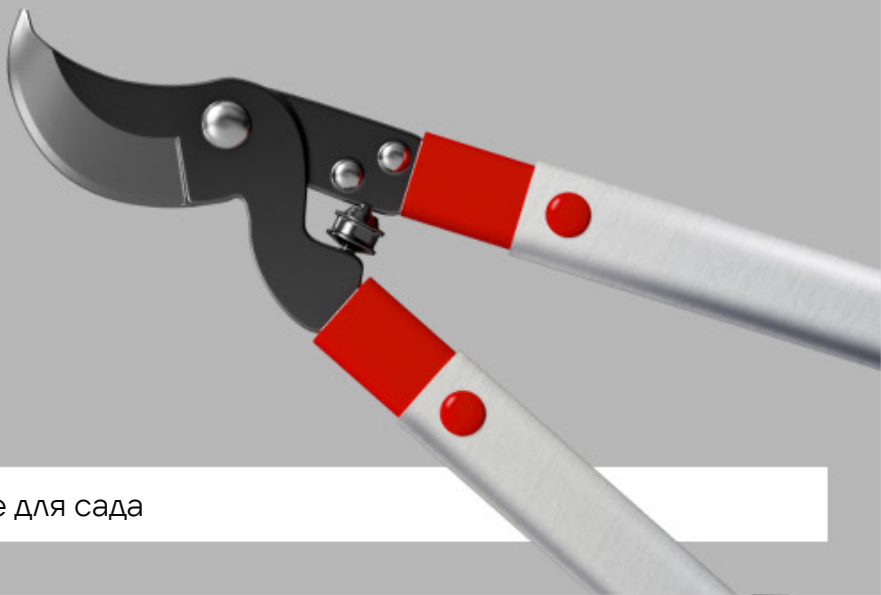
Станки



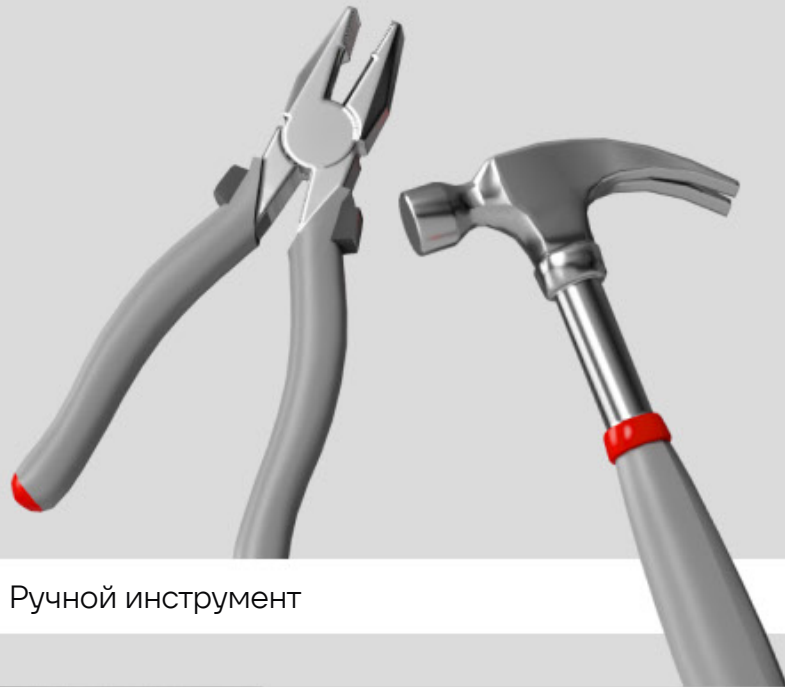
Климат, отопление и вентиляция



Инструмент



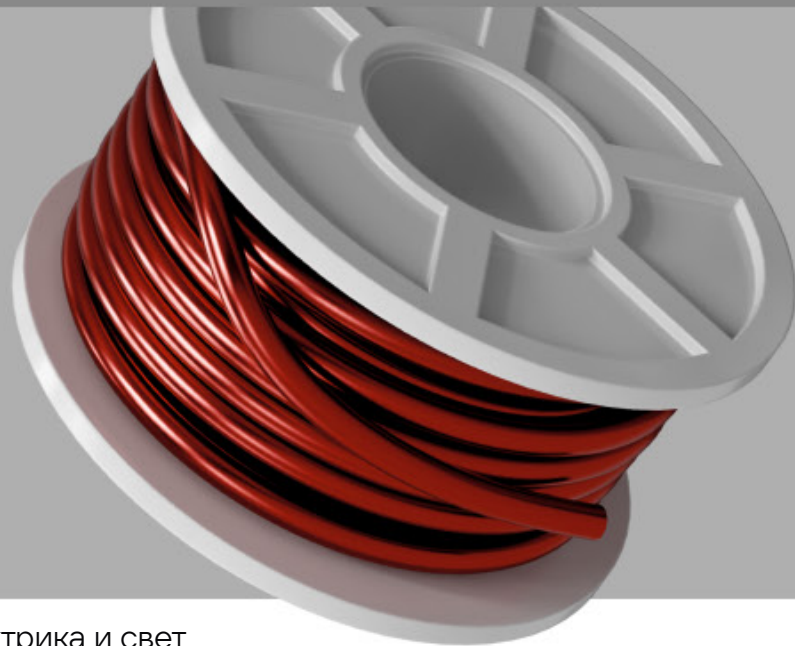
Все для сада



Ручной инструмент



Спецодежда и СИЗ



Электрика и свет



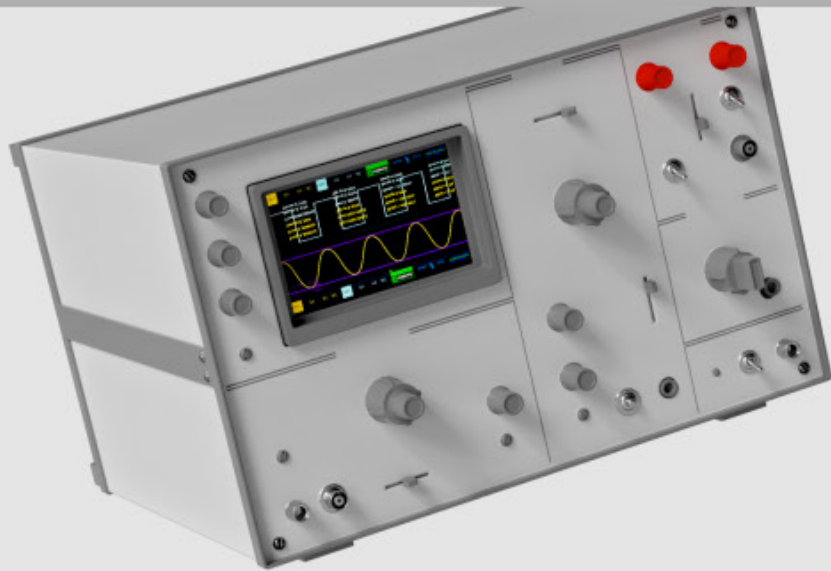
Сантехника и инженерные системы



Складское оборудование



Офис и дом



Силовая техника



Спорт и туризм



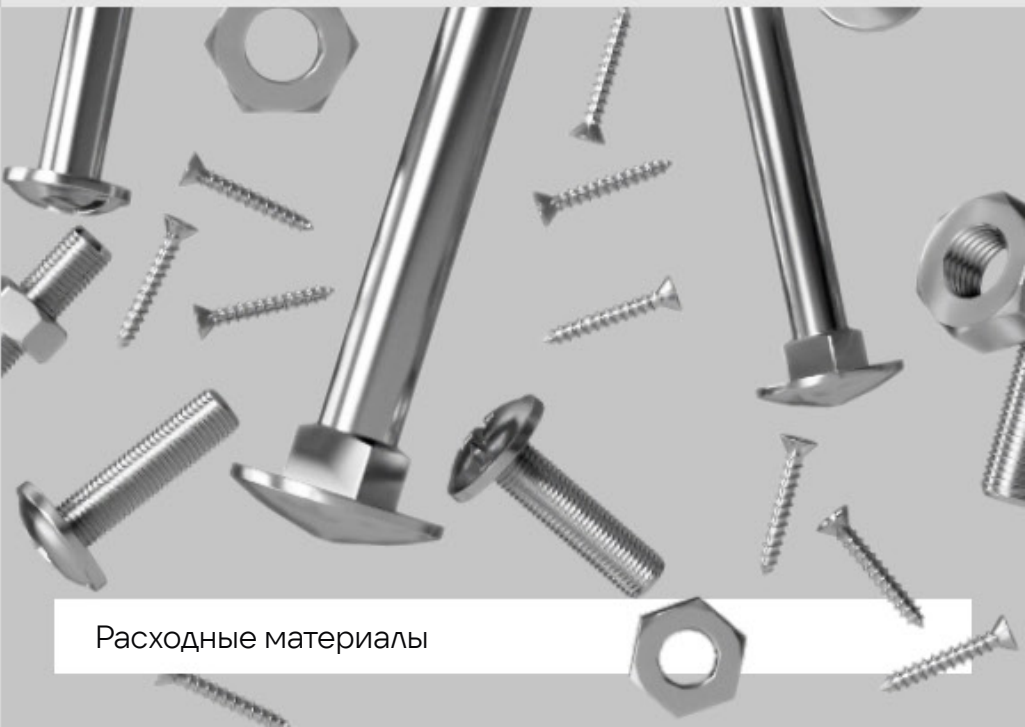
Крепеж и фурнитура



Авто товары



Клининг и химия



Расходные материалы

Снижение зависимости от внешних факторов

Мы выстраиваем бизнес так, чтобы обеспечить независимость от отдельных поставщиков, брендов или категорий клиентов: выручка от топ-100 клиентов ВсеИнструменты.ру не превышает 5% от общего объема. Это позволяет сохранять устойчивость даже в условиях рыночной волатильности.

Группа обладает независимой ИТ-инфраструктурой:

собственные дата-центры со своим оборудованием, технологическая платформа собственной разработки и штат из более чем 500 разработчиков. Это позволяет нам автоматизировать ключевые бизнес-процессы, масштабировать решения и постоянно совершенствовать клиентский опыт. Собственные технологические разработки обеспечивают высокую скорость адаптации к изменениям рынка и возможность оперативно внедрять новые сервисы для клиентов.

99,95 %

доступность сервисов
для конечных потребителей

1

Ассортимент и поставщики

Поставки товаров ведутся от множества производителей, дистрибьюторов, импортеров и поставщиков, включая как российских, так и зарубежных партнёров. Диверсифицированная база поставщиков позволяет минимизировать риски перебоев и оперативно адаптироваться к изменениям на рынке.

2

Диверсифицированная клиентская база

Клиентская база охватывает бизнес разного размера и разных сфер деятельности, а также частных покупателей. Среди корпоративных клиентов Группы – промышленные предприятия, строительные компании и сервисные организации.

Благодаря широкому ассортименту и наличию большого количества товарных категорий, помимо инструментов, доля строительных компаний в структуре выручки B2B-клиентов составляет около 16%. Остальной объем приходится на компании из сегментов производства, сервисов и торговли. Это делает бизнес более сбалансированным и менее подверженным колебаниям, происходящим в отдельных секторах.

3

Активное развитие СТМ

Снижению зависимости от внешних брендов способствует активное развитие СТМ. Наибольшая доля СТМ сосредоточена в таких категориях, как строительное оборудование (24,97%), ручной инструмент (22,78%) и автомобильный инструмент и крепеж (21,74%). Наиболее быстрый рост доли СТМ в 2025 году показали строительное оборудование, крепеж и ручной инструмент.

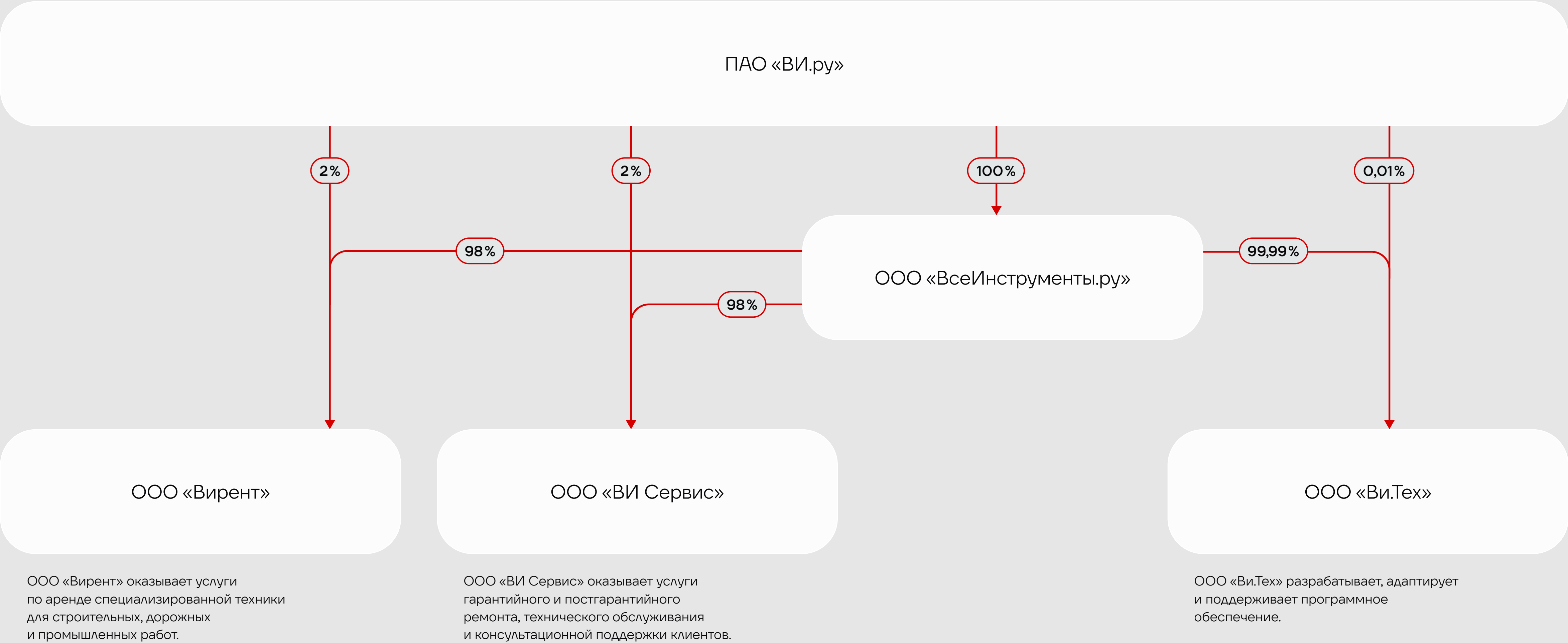
Рост доли СТМ в 2025 году



Товарные категории с наибольшей долей СТМ, %



Структура Группы¹



¹ В структуре представлены только основные компании, входящие в Группу.

Бизнес-модель

Наша деятельность



Торговля DIY товарами онлайн и офлайн



Логистика и дистрибуция



Разработка технологических решений



Развитие собственных торговых марок

Мы создали бизнес-модель, объединяющую широкий ассортимент товаров, собственную технологическую платформу, развитую логистическую сеть и клиентоориентированный подход, что позволяет эффективно обслуживать как корпоративных, так и частных клиентов

Ассортимент

Строительное оборудование 3,2%

Электрика и свет 10,9%

Силовая техника 7,9%

Крепеж 3,2%

Автогаражное оборудование 8,3%

Строительные материалы 6,1%

4,5% Станки

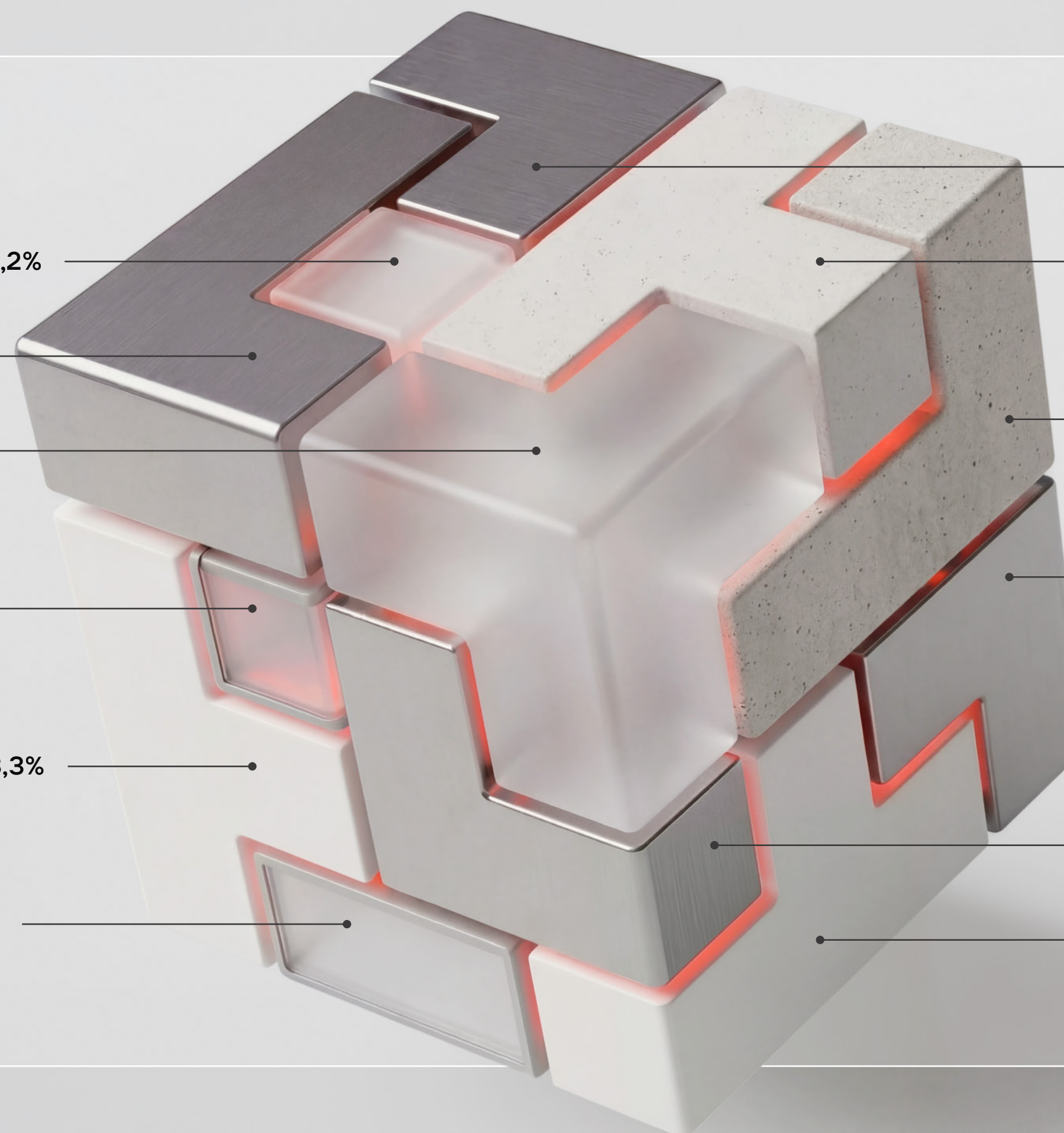
9,2% Все для сада

4,8% Ручной инструмент

7,0% Сантехника

12,7% Инструмент

22,2% Прочее



Бизнес-модель

Что создает нашу ценность

Люди

>10 тыс.

работников, из них
>500 – акционеры

4,66 / 5²

уровень
удовлетворенности
сотрудников (eNPS)

Собственная технологическая платформа

~1,3 сек.

Средняя скорость
загрузки сайта

48,6 млн

Среднемесячное
количество посетителей
сайта vseinstrumenti.ru
в 2025 году

2,7 млн

Установок мобильного
приложения в год

Инфраструктура, Собственные бренды и эксклюзивные партнерства

3

собственных бренда
и 27 эксклюзивных
импортных брендов



4

распреде-
лительных центра

3

центральных
склада

15

ПВЗ-складов

1 122

ПВЗ

401 тыс. м²

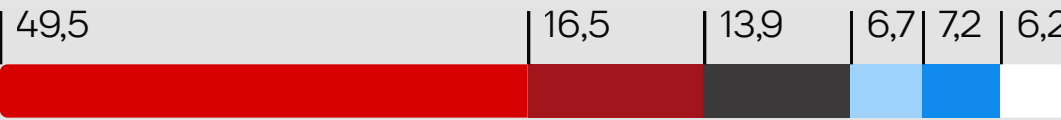
Используемая площадь
складов

Структура управленческих расходов, %



- Вознаграждение работникам и социальные отчисления
- Расходы по выплатам на основе акций
- Прочие расходы

Структура коммерческих расходов, %

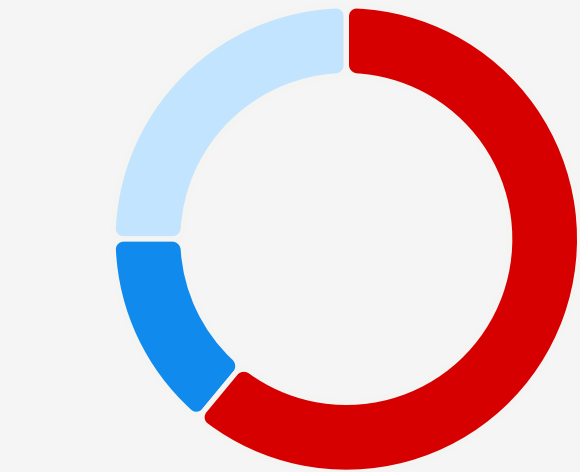


- Вознаграждения сотрудников
- Логистика
- Амортизация
- Маркетинг
- Аренда и ремонт помещений
- Прочее

Результаты

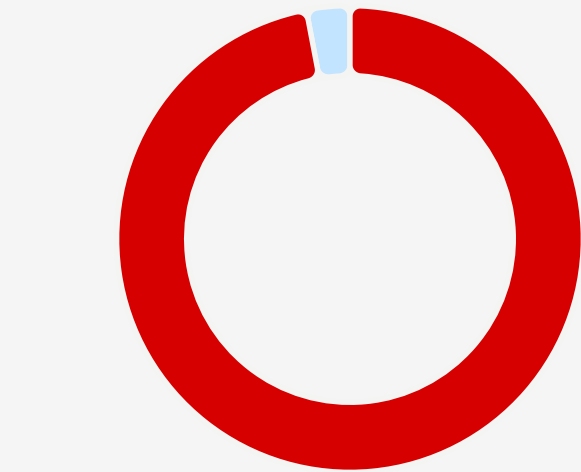
Клиенты

Сегменты клиентов, %



- B2B СМБ 62,1%
- B2B Крупный бизнес 13,1%
- B2C 24,8%

Структура заказов по каналам, %



- Онлайн 97%
- Офлайн 3%

Ключевые метрики продаж

— Средний чек¹ B2B:
19,7 тыс. руб. с НДС

— Средний чек¹ B2C:
3,2 тыс. руб. с НДС

— Уровень лояльности клиентов
(NPS): 87,8%

Структура выручки, %



- Продажи B2B
- Продажи B2C

¹ Указано значение с учетом НДС.

² В опросе приняли участие 88% сотрудников Группы.

Инвестиционная привлекательность

Инвестиционный профиль

1 Лидерство

Лидирующие позиции на рынке

Компания занимает ведущую позицию на российском онлайн-DIY-рынке, обеспечивая высокую узнаваемость бренда

- ✓ **Лидер¹** по динамике роста выручки среди универсальных сетей

2 Ценность

Диверсифицированный ассортимент

Широчайший ассортимент охватывает все категории DIY-сегмента — от профессионального и бытового инструмента до крупногабаритного промышленного оборудования

- ✓ **1,9 млн** уникальных SKU по итогам 2025 года
- ✓ **>15 тыс.** брендов представлено на платформе
- ✓ Диверсифицированный ассортимент снижает зависимость от отдельных товарных категорий
- ✓ Оптимизация структуры: сокращение дублей, развитие B2B-фокуса и запуск 12 брендов импорта

Развитая логистическая инфраструктура

Собственная распределительная сеть и пункты выдачи по всей России оптимизируют стоимость и сроки доставки заказов

- ✓ **3 центральных склада + 4 РЦ-склада, 15 ПВЗ-складов, 1 122 ПВЗ** в 300+ городах России (каждый четвертый город)

Стабильный спрос на инструменты

Инструменты остаются товаром постоянного спроса как для корпоративных клиентов, так и для частных клиентов, занимающихся ремонтом

Гибкость в работе с поставщиками

Гибкая модель работы с поставщиками и развитая сеть партнеров позволяют Компании эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды

- ✓ Активная работа с российскими производителями и развитие сотрудничества с международными поставщиками

Собственные торговые марки (СТМ) и эксклюзивные партнерства

Развитие собственных брендов и эксклюзивных партнерств позволяет увеличивать рентабельность и снижать зависимость от известных марок

- ✓ Доля СТМ и эксклюзивного импорта в выручке составила **13,3%** по итогам 2025 года
- ✓ Портфель насчитывает **более 11 тыс. SKU** под 27 брендами
- ✓ В 2025 году рост продаж составил **более 33% год к году**
- ✓ Выведено **более 2 тыс.** новых товаров СТМ

ПАО «ВИ.ру» представляет привлекательную инвестиционную возможность, сочетающую лидерство на рынке, устойчивую бизнес-модель с фокусом на высокомаржинальный B2B-сегмент и прозрачную дивидендную политику. Группа демонстрирует стабильный рост при одновременном улучшении операционной эффективности и снижении долговой нагрузки.

3 Технологии

Цифровизация и технологическое развитие

Инвестиции в цифровые технологии, системы аналитики и персонализации повышают конверсию и улучшают пользовательский опыт как для B2C-, так и для B2B-сегмента

- ✓ Команда из **500+** разработчиков и собственная разработка на базе технологий Open Source

Фокус на онлайн

Стратегическое ядро бизнеса составляют онлайн-продажи через сайт и приложение. Сеть пунктов выдачи выполняет логистическую функцию, предоставляя клиентам удобные точки получения заказов

- ✓ **Около 575 млн** посещений сайта в 2025 году
- ✓ Мобильное приложение с рейтингом **4,7 в App Store** и **4,7 в Google Play**
- ✓ **97%** продаж происходит онлайн

4 Прибыль

Устойчивая финансовая модель

Эффективное управление денежными потоками обеспечивает финансовую устойчивость

- ✓ Чистый финансовый долг/Скорректированная Ebitda² составил **-0,2×** по состоянию на конец 2025 года
- ✓ Дивидендная политика: **не менее 50%** чистой прибыли направляется на дивиденды при отношении чистого долга к EBITDA <3,0×

¹ В качестве источника используется исследование информационного агентства INFOLINE за 2025 г. «Анализ тенденций строительной отрасли, B2B и рынка DIY» и «Анализ тенденций рынка DIY (Сегменты B2B и B2C)».

² За вычетом арендных платежей, рассчитанных до применения IFRS 16



География присутствия

1 122

пунктов выдачи
заказов

401 тыс. м²

используемая площадь
складов и РЦ

Пункты выдачи заказов ВсеИнструменты.ру представлены в каждом четвертом городе России – более чем в 300 городах, включая все 16 городов-миллионников. Такая география присутствия обеспечивает конкурентное преимущество и позволяет клиентам получать заказы в удобное время и в удобном месте. Компания адаптирует сеть ПВЗ, ориентируясь на потребности как корпоративных, так и частных клиентов.

Ключевые события 2025 года

Искусственный интеллект

Созданный внутренний центр компетенций в области машинного обучения и data science позволяет разрабатывать и интегрировать решения самостоятельно — без зависимости от внешних подрядчиков.

Подробнее см. в разделе
«Обзор результатов», с. 61



В 2025 году Компания перешла от пилотных проектов к системному применению ИИ в ключевых процессах

Награды и рейтинги



- Компания получила категорию «Серебро» в рейтинге Forbes лучших работодателей России 2025
- Компания стала победителем в номинации «Прозрачность и открытость» премии Investment Leaders

A-(RU)

5 февраля 2025 года АКРА подтвердило кредитный рейтинг эмитента на уровне «A-(RU)» со стабильным прогнозом

A(RU)

30 января 2026 года АКРА повысило рейтинг до «A(RU)»

2 / 2

Ключевые события 2025 года

СТМ

В 2025 году Компания продолжила совершенствовать и развивать продукцию СТМ



GIGANT

—
Выпуск конвекторов российского производства с Wi-Fi модулем

Grizzly

—
успешный запуск продаж нового бренда Grizzly, под которым будут производиться товары из категорий «Садовая техника», «Генераторы» и «Клининговое оборудование»

—
обновление пылесосов Grizzly (6 SKU) с улучшенной комплектацией

INFORCE

—
выпуск новой линейки уровней (8 SKU) с улучшенным дизайном

—
запуск линейки дисков (7 SKU) с увеличенным сроком службы

—
выпуск электрических плиткорезов с улучшенными техническими характеристиками и конвекторов Gigant российского производства с WI-FI модулем

Из жизни Группы



Компания выделила направление по сервисному и послепродажному обслуживанию в отдельное юридическое лицо — **ООО «ВИ Сервис»**. Это позволит сосредоточиться на повышении уровня постпродажного обслуживания и совершенствовании клиентского опыта

Представители Компании выступили на форумах Smart-Lab Conf, PROFIT CONF, «Организационное проектирование 2025», Investment Leaders в Москве и приняли участие в выставке MITEX

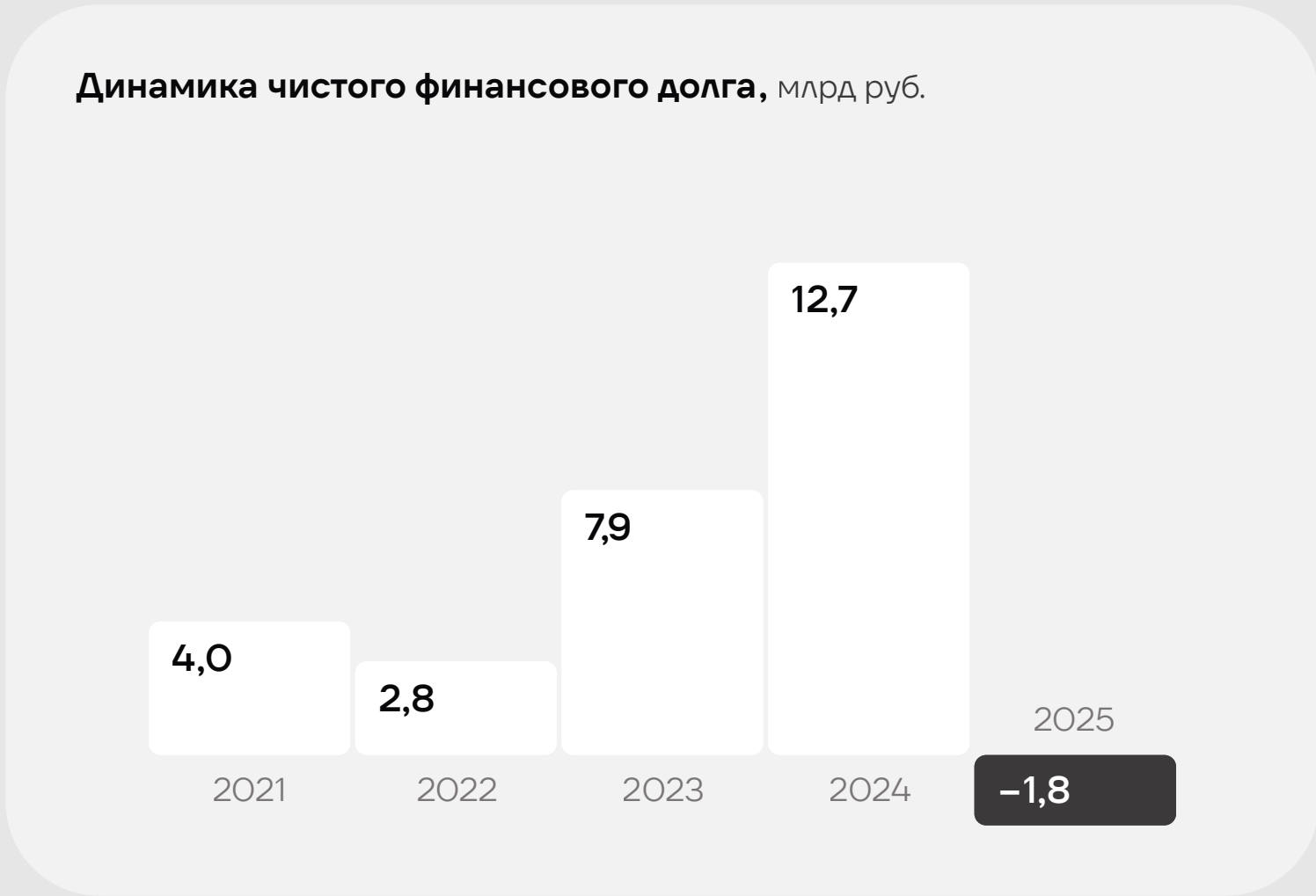
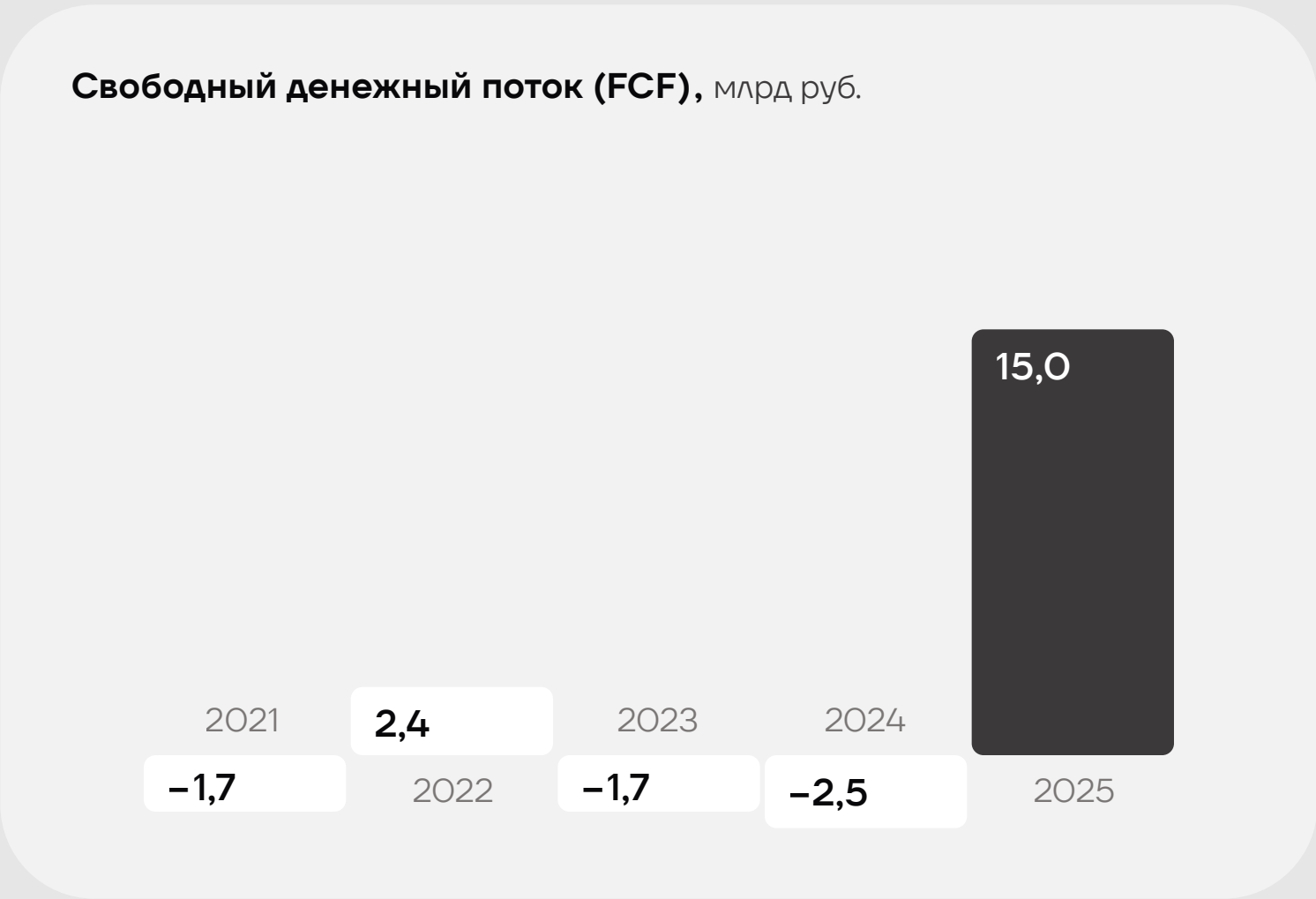
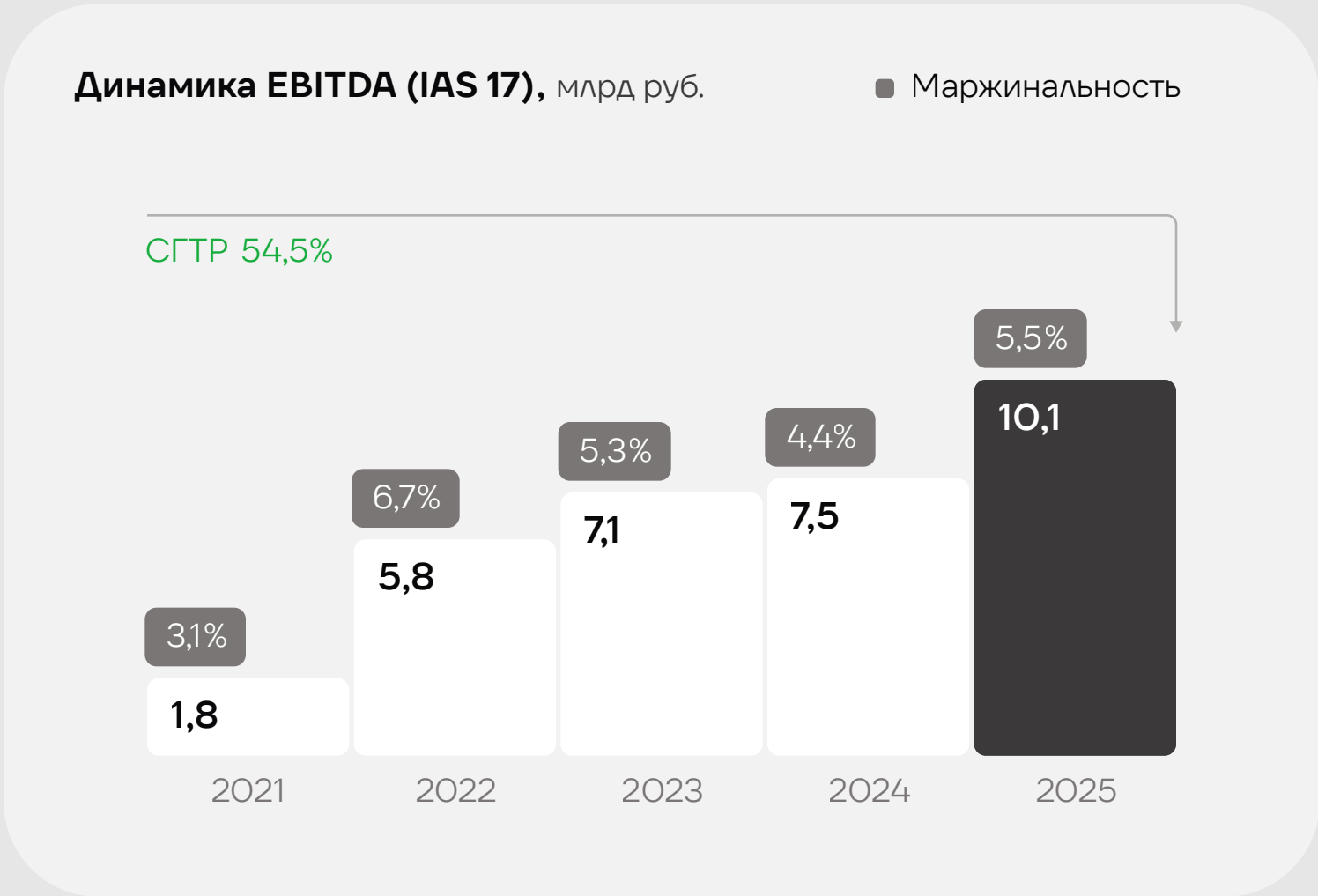
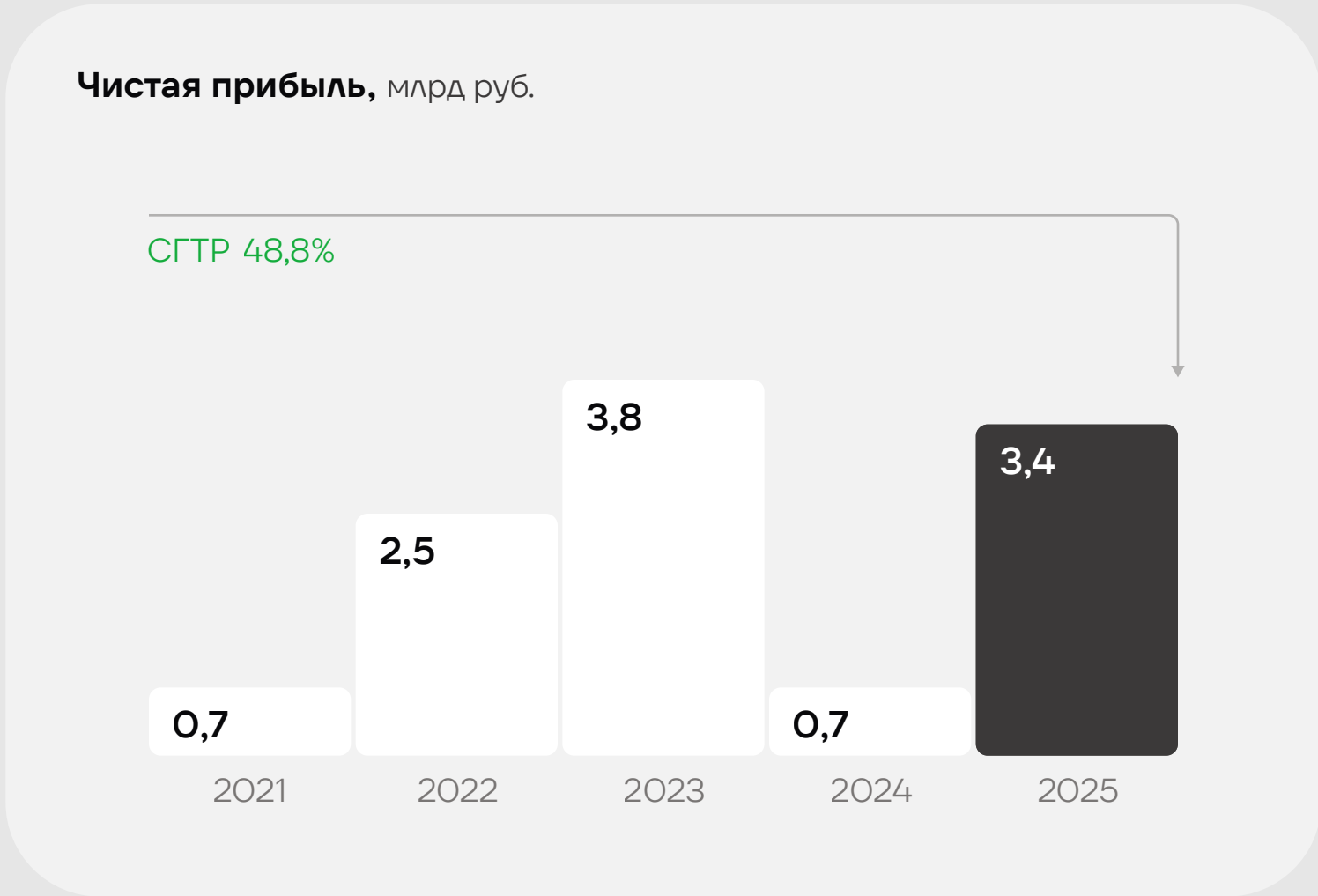
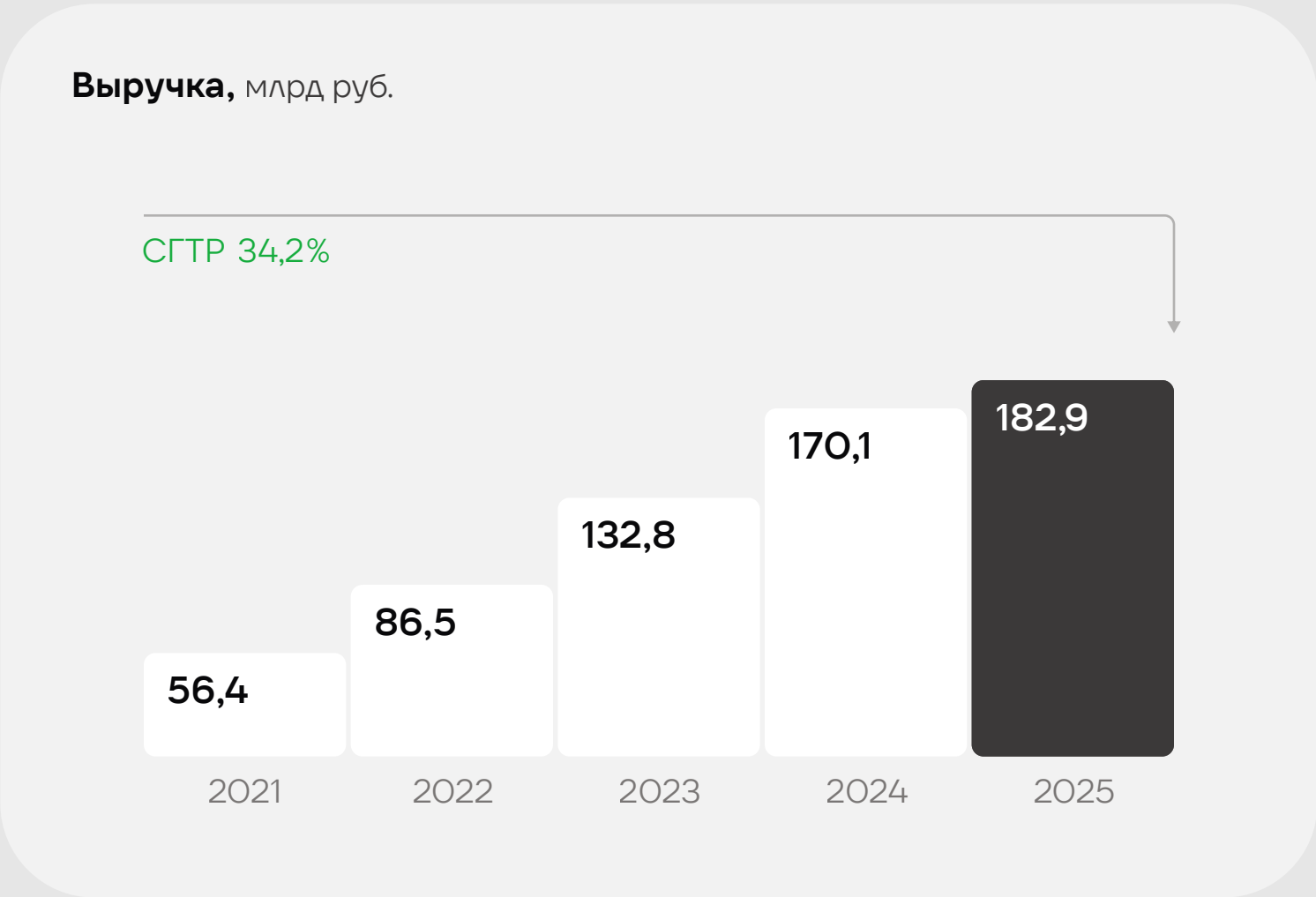
Компания провела **День инвестора**, где представила Стратегию развития до 2028 года

Ключевые результаты 2025 года

Операционные показатели



Финансовые показатели¹



¹ Незначительные отклонения в расчете процентных изменений, итогов в этой и других таблицах, а также в тексте настоящего отчета объясняются округлением.

Устойчивое развитие

В целях усиления позитивных и минимизации негативных воздействий своей деятельности на общество, экономику и окружающую среду Компания внедряет передовые практики устойчивого развития в бизнес-процессы на каждом этапе создания ценности для клиентов и партнёров.

СЕРЕБРО

оценка Forbes
по ESG-критериям

4,66 из 5

баллов составил показатель
eNPS, демонстрирующий
удовлетворенность персонала

81%

руководителей выросли
внутри Компании



Управление аспектами устойчивого развития во ВсеИнструменты.ру основано на неукоснительном соблюдении российских законодательных норм и требований (например, по обеспечению безопасных условий труда, сохранению персональных данных клиентов и др.), а также на следовании передовым практикам по работе с клиентами, инвесторами и акционерами и другими заинтересованными сторонами. Процессы управления отдельными вопросами устойчивого развития интегрированы в общекорпоративную систему управления Компании.

ВсеИнструменты.ру интегрирует принципы устойчивого развития в бизнес-модель: создаёт востребованные продукты и сервисы высокого качества, бережно относится к ресурсам и выстраивает прозрачные, взаимовыгодные отношения с партнёрами, клиентами и обществом.

Забота о работниках

Команда – один из трех постулатов нашей бизнес-модели. Компания создаёт безопасные условия труда, инвестирует в развитие талантов работников и выстраивает прозрачные и взаимовыгодные отношения внутри коллектива.

ВсеИнструменты.ру поддерживает и способствует достижению Целей устойчивого развития Организации Объединенных Наций (ЦУР ООН), Национальных целей¹ развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года (НЦ РФ).

Релевантные Национальные цели РФ

- 2** Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности
- 5** Устойчивая и динамичная экономика

Релевантные ЦУР ООН









- 4** Качественное образование
- 8** Достойная работа и экономический рост

¹ Национальные цели развития РФ до 2030 года и на перспективу до 2036 года определены Указом Президента №309 от 7 мая 2024 года.

Подход к управлению: быть лучшим работодателем для лучших профессионалов

Корпоративная культура ВсеИнструменты.ру строится на принципах справедливости, доброжелательности, честности и стремления к развитию. Интегрируя эти принципы во все бизнес-процессы – от найма до ежедневного взаимодействия, мы создаем среду, которая привлекает и удерживает таланты, обеспечивая долгосрочную устойчивость бизнеса Компании.

Наши обязательства перед командой и корпоративные цели строго регламентированы в следующих документах:

-  Регламент по подбору персонала
-  Регламент кадрового резерва
-  Политика по мотивации
-  Регламент управления вознаграждением
-  Описанные подходы регулярного менеджмента
-  Подходы к обучению и развитию
-  Регламент регулярной оценки результата
-  Регламент по рейтингам работников

Профессиональный успех и инициативы каждого члена команды трансформируются в общие достижения, обеспечивают опережающий рост и развитие Компании.

Сотрудники

Профессиональное и личностное развитие

- Участие в интересных проектах и задачах
- Карьерный рост
- Повышение своих результатов и результатов команды
- Повышение материального и нематериального благополучия, улучшение жизненных условий

Компания

Рост и развитие бизнеса

- Построение эффективного, растущего и стабильного бизнеса, расширение направлений и географии деятельности
- Достижение новых амбициозных целей

ВсеИнструменты.ру в числе лучших работодателей страны

Компания получает высокие внешние оценки и признание, что укрепляет наш статус как привлекательного работодателя

Серебро



Оценка по трем ESG-критериям:

- ✓ экология (E)
- ✓ общество и работники (S)
- ✓ корпоративное управление (G)

Группа 3



Оценка по пяти критериям:

- ✓ условия труда
- ✓ бизнес-эффективность
- ✓ социальная ответственность
- ✓ деловая репутация
- ✓ мнение работников о заработной плате и карьерных перспективах

Этапы трудового цикла работников

- 1 Подбор
- ↓
- 2 Наем и адаптация
- ↓
- 3 Мотивация и социальная поддержка
 - Обучение и развитие
 - Карьерный рост



Структура персонала

По итогам 2025 года численность команды ВсеИнструменты.ру составила 10,1 тыс. человек. Преобладающая часть работников Компании работает на складах и в пунктах выдачи заказов (ПВЗ).

ВсеИнструменты.ру обеспечивает равные права и возможности для всех работников, следует принципу инклюзивности. Так, например, Компания предоставляет возможности трудоустройства людям с инвалидностью через квотирование рабочих мест. Таким работникам предоставляются все гарантии, предусмотренные законом.

Структура персонала по видам деятельности на конец 2025 года, %



10,1 тыс.

человек — численность команды ВсеИнструменты.ру на конец 2025 года

ВсеИнструменты.ру заботится о привлечении и удержании талантливых специалистов, реализует различные программы поддержки персонала на всех этапах — от найма до прекращения трудовых отношений.



Структура персонала по типу занятости на коец 2025 года, %



Структура персонала по полу на конец 2025 года, %



Подбор персонала

«ДНК» команды ВсеИнструменты.ру

В нашей Компании закрепился комплексный и ценностно-ориентированный подход к подбору персонала, состоящий из двух ключевых направлений оценки кандидатов.

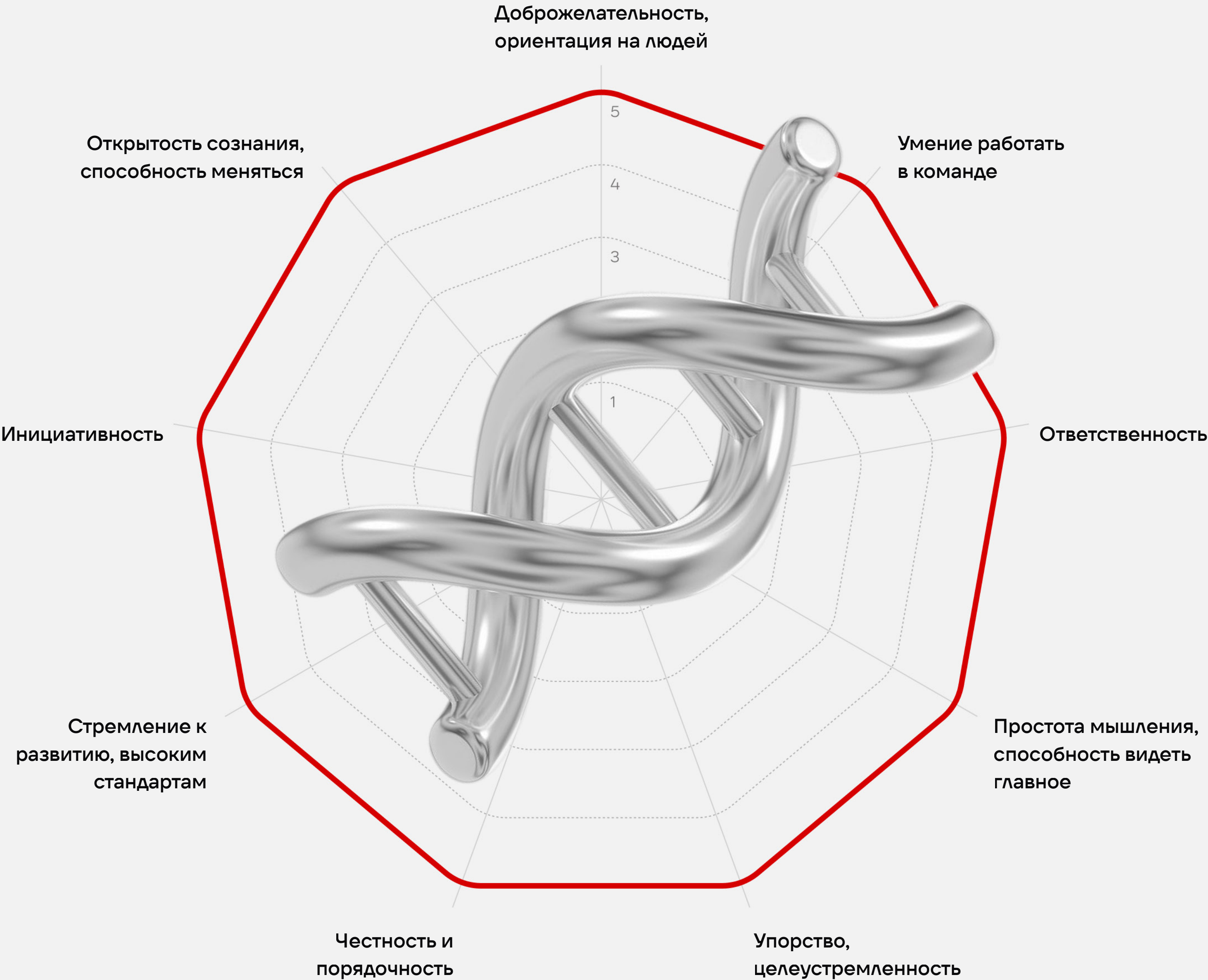
Ключевые направления оценки кандидатов

- ☒ Оценка профессиональных навыков, знаний и умений, потенциала роста
- ☒ Культурный код: совпадение личностных ценностей соискателя с «ДНК» Компании — важное условие формирования устойчивой команды

>13,5%

Кандидатов от общего найма приходят в команду по программе «Приведи друга» (по итогам 2025 года).

Данный показатель говорит о том, что сотрудники доверяют компании и готовы рекомендовать её друзьям. Такой уровень доверия подкреплён и внешней оценкой: в 2025 году ВсеИнструменты.ру получили категорию «Серебро» в рейтинге Forbes «Лучшие работодатели России».



Подбор персонала

Этапы отбора кандидатов

Процедура найма во ВсеИнструменты.ру состоит из ряда последовательных и прозрачных шагов. Она включает в себя обязательную оценку на соответствие ценностям Компании, проверку компетенций и коллегиальное решение о принятии кандидата в команду. При этом процедура полностью защищена от субъективности: обязательный конкурс и многоступенчатый отбор являются правилом, не имеющим исключений даже для кандидатов, рекомендованных топ-менеджментом Компании.

В Компании выстроена единая система контроля подбора персонала: каждый участник процесса — от рекрутеров до менеджеров по корпоративной культуре — проходит обязательное обучение внутренним стандартам найма.

Кроме того, мы используем «Книгу о главном» как единый стандарт адаптации новых работников, которая позволяет им в кратчайшие сроки освоить миссию и ценности ВсеИнструменты.ру, понять ключевые подходы к управлению персоналом и основные HR-процессы.

↓17,3%

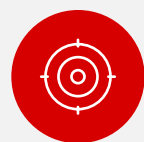
сокращение срока закрытия заявок на поиск работников в 2025 году



Подбор персонала

Лидерская программа ВсеИнструменты.ру

В Компании реализуется специальная лидерская программа, позволяющая привлекать молодых специалистов с высоким уровнем подготовки.



Цель

Расширение кадрового резерва за счет привлечения талантливых студентов и выпускников из передовых вузов страны, обладающих потенциалом роста до топ-менеджмента

Ключевое преимущество

Привлечение молодых специалистов к действующим проектам и решению реальных бизнес-задач

Направления

Аналитика и оптимизация бизнес-процессов

Результаты

100 %

стажеров Компании – выпускники топ-10 российских вузов

100 %

участников программы демонстрируют рост по карьерной лестнице

0 %

нежелательная текучесть среди стажеров на этапе испытательного срока



Мотивация и социальная поддержка персонала

Система мотивации во ВсеИнструменты.ру носит комплексный характер и включает три ключевых элемента: материальное стимулирование, расширенный социальный пакет и нематериальные поощрения. Такой подход позволяет Компании не только обеспечивать конкурентный уровень дохода и удовлетворенность персонала, но и поддерживать благополучие работников и их семей.



Корпоративные программы и мероприятия

Здоровье и спорт

- ✓ Корпоративные мероприятия
- ✓ Конкурсы
- ✓ Спортивные мероприятия (онлайн-шахматы, футбол, баскетбол, настольный теннис, волейбол, силовые турниры, кибертурниры и др.)
- ✓ Мероприятия для детей, детские подарки



Социальная поддержка

Здоровье и спорт

- ✓ Расширенный полис ДМС, компенсация фитнеса

Обучение

- ✓ Компенсация затрат на корпоративную электронную библиотеку

Поддержка семьи и родительства

- ✓ Выплаты при рождении детей, материальная помощь работникам с детьми-инвалидами и семьям в случае смерти работника, детские подарки к праздникам и билеты на представления

Адресная помощь

- ✓ Материальная помощь работникам в сложных жизненных ситуациях (заболевания, смерть близких родственников, потеря имущества и др.)



Материальная мотивация

Оплата труда

- ✓ Конкурентная заработная плата
- ✓ Система KPI и премий по результатам работ
- ✓ Премии за стаж работы
- ✓ Компенсация затрат на проезд
- ✓ Иные программы материального поощрения

Пенсионная программа

- ✓ Выплата выходного пособия при выходе на пенсию

Памятные подарки

- ✓ Подарки к 10-летию работы в Компании

Акции и скидки

- ✓ Специальные условия на покупку товаров Компании – акции и скидки
- ✓ Программа корпоративных привилегий у партнеров

Подход Компании к формированию уровня оплаты труда

- Рыночная конкурентоспособность: пересмотр зарплат на основе performance review и данных по уровню заработной платы на рынке труда, полученных из обзоров ведущих консалтинговых компаний
- Прозрачность и объективность: система оплаты полностью автоматизирована и исключает субъективность – каждый работник может самостоятельно рассчитать свой доход на основе четко определенных KPI
- Учет индивидуальных заслуг и вклада в общий результат: отсутствие «потолка» по уровню заработной платы и возможности лучших специалистов зарабатывать больше коллег на аналогичных позициях, действие программы награждения лучших работников (месяц/квартал/год), наличие премии «Прорыв года» за проактивность и эффективность, надбавки за стаж (три года и десять лет)
- Гендерное равенство: соотношение средних заработных плат мужчин и женщин равно 1, одинаковые возможности карьерного роста

Обучение и развитие персонала

Миссия обучения в Компании — создание для каждого работника возможностей для получения новых знаний, являющихся основой профессионального роста и развития

Развитие и обучение команды — один из ключевых приоритетов Компании. Мы создаем условия и предоставляем ресурсы для профессионального роста работников, поддерживая их инициативы и мотивацию к развитию. Все это напрямую способствует укреплению корпоративной культуры и достижению бизнес-целей Компании.

За развитие и обучение команды ВсеИнструменты.ру отвечает подразделение по работе с персоналом. Подход Компании на этом направлении состоит из следующих ключевых элементов:

1

Индивидуальность обучения: большинство обучающих программ выбираются работниками в соответствии с индивидуальными планами профессионального развития. Помимо общих курсов также реализуются индивидуальные программы обучения

2

Высокий уровень компетенций спикеров: тренинги проводят внутренние и внешние эксперты, тщательно отобранные и подготовленные к обучению. Отдельное внимание Компания уделяет привлечению внешних спикеров, в том числе представителей топ-менеджмента других компаний, в целях обмена опытом, разбора кейсов, сессий вопросов и ответов.

3

Оценка эффективности обучения: эффективность обучающих программ и мероприятий оценивается по количеству обученных работников, обратной связи участников и объему затраченных ресурсов.

Обучение и развитие персонала

Виды обучения в Компании максимально разнообразны и направлены на развитие как профессиональных знаний и умений (hard skills), так и на прокачку личных качеств и навыков (soft skills) работников.

>1,2 тыс.

обучающих мероприятий
проведено в 2025 году

100 %

руководителей аттестованы
по лидерской программе

Основные виды обучения работников ВсеИнструменты.ру

Программа адаптации

Обязательное базовое обучение для эффективной адаптации новых работников

Годовые программы развития дирекций

Обучение, сфокусированное на выполнении стратегических задач подразделений и помогающее усилить ключевые компетенции командных игроков. Программы такого обучения формируются с учетом текущих задач, сильных сторон и точек роста команд

Программы для руководителей

- Школа управления: базовый курс, в котором собрано все необходимое для новых руководителей — от миссии и ценностей Компании до полного разбора управленческого цикла
- Мастерская руководителя: в онлайн-формате руководители получают современные инструменты управления для каждого этапа работы, которые сразу внедряют в бизнес-процессы
- Кейс-клуб «Круг»: в формате очных встреч руководители прокачивают управленческие навыки и разрабатывают решения для реальных бизнес-кейсов

Профессиональные программы

- Обучение по продукту, продажам, системам и бизнес-процессам. Например, программы по углублению знаний о продукте включают следующие составляющие:
- курс «Продукт. Basic», в котором собраны топ-20 самых продаваемых категорий продуктов;
 - очные практикумы по продуктам, где разбирают тонкости работы инструментов, проводят тесты и практику в реальных условиях;
 - платформа «Витрина продукта», где доступны более 200 электронных обучающих курсов по разным направлениям и категориям; отдельное внимание уделено брендам СТМ и прямого импорта

Корпоративные программы

- «Конструктор обучений»: пространство для развития разных навыков — от коммуникации и управления конфликтами до работы с нейросетями и формулами в компьютерных программах
- Программа развития лидеров: руководители и командные игроки прокачивают лидерскую позицию, учатся управленческим навыкам и навыкам коммуникации, формулируют цели по методике SMART (каждая цель должна быть Specific (конкретной), Measurable (измеримой), Achievable (достижимой), Relevant (релевантной) и Time-bound (ограниченной по времени))

Программы по обмену опытом

Встречи с интересными людьми, отраслевыми и международными экспертами, обмен передовыми практиками с лидерами рынка

Внешние обучения

Развитие отдельных профессиональных компетенций

3 / 5

Обучение и развитие персонала

Адаптация новых работников

Трудоустроенные работники проходят несколько этапов адаптации, что помогает Компании сохранять низкую текучесть на испытательном сроке, а новичкам — быстрее встраиваться в рабочие процессы, достигать личных и командных результатов.



Составляющие процесса адаптации новых работников в Компании

Составляющие процесса адаптации	Новые работники	Новые работники, взаимодействующие с клиентами	Новые руководители
Велком-тренинг	✓	✓	✓
Обучение по корпоративным ценностям	✓	✓	✓
Обучение по клиентоориентированности	✓	✓	✓
Обучение продуктовым категориям		✓	✓
Обязательная аттестация на знание основных продуктовых категорий и особенностей товаров		✓	✓
Поездки к клиентам			✓
Минимум два дня работы на базовой должности в будущей зоне ответственности			✓
Один рабочий день на каждом ключевом бизнес-процессе (продажи, склад, выдача заказов, доставка)			✓

Обучение и развитие персонала

Обучение основной команды

ВсеИнструменты.ру – команда профессионалов в сфере DIY и профильных товаров. В связи с этим продуктивное обучение является обязательным для всех работников, взаимодействующих с клиентами. Оно состоит из ознакомления работников с новыми товарными позициями Компании и их аттестации по постоянным категориям продуктов при необходимости переобучения. Доступны разные форматы обучения – онлайн, через систему дистанционного обучения и очно в специализированных мастерских.

68%

работников
прошли обучение в 2025 году

>3,5 тыс.

работников прошли продуктивное обучение в 2025 году

4,9 / 5

средний уровень оценки
полезности обучения работниками

Программа развития лидерства

Цель

Формулирование личных и рабочих целей, последовательная работа над их достижением

Охват

Доступно всем работникам

Длительность

Шесть месяцев



Развиваемые навыки

- Ответственность
- Лидерство
- Эффективные коммуникации
- Стрессоустойчивость
- Другие личностные качества

Результаты



карьерный рост и повышение профессиональной уверенности

100 %

участников отмечают, что программа способствовала достижению их личных и рабочих целей

Обучение руководителей

Все руководители проходят непрерывное обучение в Корпоративном университете, состоящее из пяти блоков:

1

Школа управления

2

Мастерская
руководителя

3

Кейс-клуб

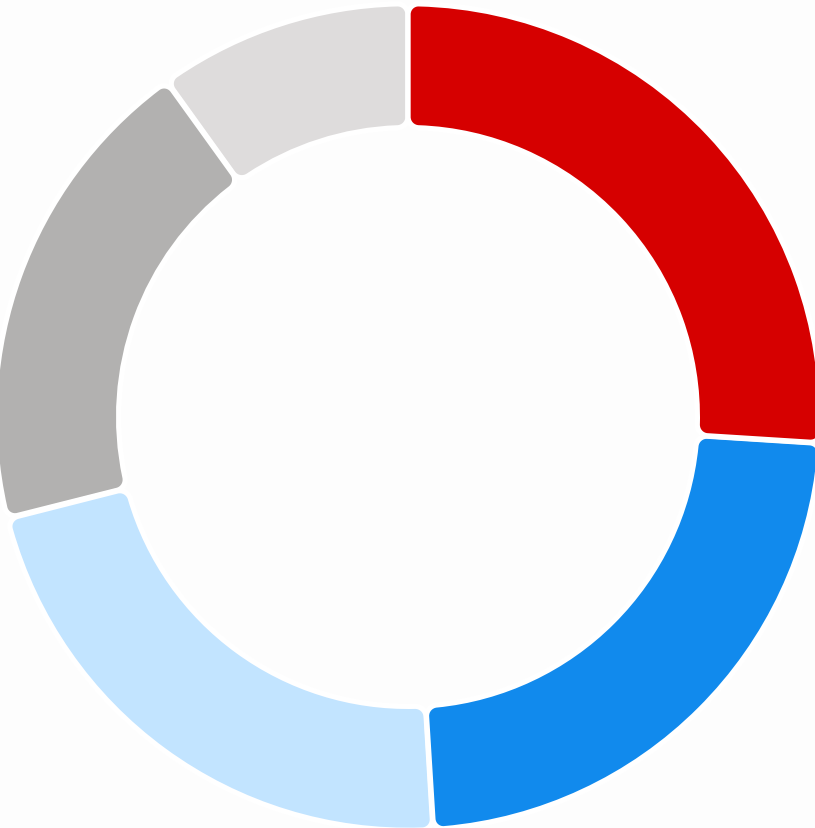
4

Менторство

5

Индивидуальные программы профессионального развития для каждой дирекции

Структура корпоративных обучающих мероприятий в 2025 году, %



Обучение Hard skills	26%
Обучение по продукту	23%
Обучение soft skills	22%
Лидерское обучение	19%
Обучение системам и процессам	10%

Менторство

Работники ВсеИнструменты.ру обладают возможностью обратиться к профессиональному ментору за помощью. Заявка на менторство оформляется либо через внутренний корпоративный портал, либо через обращение к представителю HR. В зависимости от запроса, менторами выступают руководители и внешние эксперты. Отдельно для работников, демонстрирующих высокие результаты и получающих положительную обратную связь от коллег, доступна опция личной встречи с топ-менеджерами Компании.

Обучение и развитие персонала

Performance Review и развитие талантов

Во ВсеИнструменты.ру выстроена регулярная процедура Performance Review, которая может отличаться в зависимости от функциональных обязанностей работников. Ключевые задачи процедуры заключаются в определении сильных сторон и зон роста работников, формировании на их основе индивидуальных планов обучения и развития, а также в выявлении наиболее перспективных работников, и, напротив, принятии решений о прекращении сотрудничества с рядом работников.

Кроме того, для каждого руководителя устанавливаются квартальные приоритеты, включающие, во-первых, обязательные показатели, напрямую связанные с удовлетворенностью работников и клиентов, а также с финансовыми результатами Компании, а, во-вторых, дополнительные цели, достижение которых способствует высоким результатам деятельности Компании. Достижение руководителями целевых показателей определяет уровень зареботных плат и премий.

Процедура Performance Review для работников Компании

Основные подразделения (например, продажи или логистика)

- 1

Ежемесячная и ежеквартальная оценка работы каждого работника.
- 2

Формирование руководителями рейтингов работников на основе их оцифрованных результатов работы.
- 3

Определение лучших работников, предоставление им возможностей карьерного роста, премирование и повышение зареботной платы.
- 4

Признание вклада лучших работников в корпоративных СМИ, их постепенная подготовка к руководящим ролям посредством предоставления возможностей обучения в Школе управления работников и продвижения по карьерной лестнице

Вспомогательные (бэк-офис) подразделения

- 1

Заполнение анкет самооценки результатов работы
- 2

Оценка руководителем
- 3

Калибровочные сессии
- 4

Подведение итогов

>70%

работников, определенных как потенциальные руководители, получили расширение зоны ответственности или новую роль в команде в течение года

Отдельное внимание ВсеИнструменты.ру уделяет развитию талантов. По итогам Performance Review и опроса руководителей дирекций, который проводится каждые полгода, определяются работники, стабильно показывающие высокие результаты и обладающие значительным потенциалом для роста в Компании. При взаимной заинтересованности между Компанией и такими работниками их карьерный трек и дальнейшие действия обсуждаются и планируются на ежемесячном Комитете по талантам.

Формирование кадрового резерва

Во ВсеИнструменты.ру действует программа кадрового резерва, направленная на выявление и подготовку перспективных работников для оперативного замещения управляющих позиций в случае подобной необходимости.

В Компании утвержден список ключевых позиций, предусматривающих обязательное наличие хотя бы одного работника в кадровом резерве. Зачастую это уже полноценные руководители, которые способны и готовы взять на себя обязанности и ответственность своего непосредственного руководителя.

Корпоративная культура

Развитие корпоративной культуры — один из главных приоритетов ВсеИнструменты.ру. Мы строим сплоченную команду единомышленников, объединенную общей миссией — приносить пользу людям, помогая делать мир вокруг себя лучше. Мы поддерживаем атмосферу доверия, уважения и взаимной поддержки, потому что только такая команда способна ставить амбициозные цели, достигать выдающихся результатов и двигать Компанию вперед.

81%

руководителей выросли
внутри Компании

Ключевые составляющие корпоративной культуры ВсеИнструменты.ру

Общие цели и приоритеты

Все работники Компании принимают решения на основе трех общих корпоративных приоритетов. Это дает каждому члену команды энергию от осознания значимости своего вклада в общее дело и возможность достигать значимых долгосрочных результатов.

- Клиенториентированность. Ключевая цель всех работников — поражать клиентов искренним и качественным сервисом. Мы работаем для них и благодаря им, поэтому оперативно решаем все вопросы и постоянно ищем пути совершенствования.
- Сплоченная команда профессионалов. Основа работы — взаимопомощь, уважение и амбиции. Наша команда на ежедневной основе работает над достижением масштабных целей, развивается и обучается новому.
- Высокая эффективность. Работа команды сфокусирована на значимых процессах, приносящих пользу, выделении ключевых направлений и внедрении простых, но эффективных решений

Непрерывное развитие

Рост Компании обуславливает потребность в профессионалах, обладающих компетенциями для самостоятельного принятия решений. ВсеИнструменты.ру ценит амбициозных работников, поощряет инициативность и стремление к росту и развитию.

Эффективное и профессиональное руководство

Каждый руководитель ВсеИнструменты.ру отвечает за высокий уровень удовлетворенности команды. Вместо приказов руководители согласовывают цели с работниками, вовлекают их в обсуждения и учитывают мнение команды. Работники обладают возможностью открытой коммуникации с топ-менеджментом через регулярно проводимые прямые эфиры с руководством и ежеквартальные общие встречи.

Свобода принятия решений

В каждом проекте Компании назначается один ответственный работник, но в принятии решений — даже стратегических — могут принимать участие все. Ключевое качество, которое мы ценим в работниках при принятии важных решений, — умение слушать и слышать коллег, клиентов и партнеров.

Правила поведения

Основой корпоративной культуры Компании служит дружелюбное, уважительное и честное общение: в нашей команде к коллегам обращаются доброжелательно, ценят личность, открыто задают вопросы, помогают и благодарят. Внутреннее взаимодействие, основанное на этих правилах поведения, укрепляет доверие и взаимную поддержку, раскрывает потенциал команды и выводит клиентский сервис на новый уровень.



Удовлетворенность команды

Удовлетворенность команды критически важна для успеха Компании, поскольку высокие показатели удовлетворенности персонала неразрывно связаны с высокой эффективностью труда, снижением текучести кадров и укреплением корпоративной культуры.

ВсеИнструменты.ру на регулярной основе оценивает и анализирует удовлетворенность своих работников.

Составляющие процесса адаптации новых работников в Компании

Частота

Один раз в полгода

Формат

Анонимный опрос

Оцениваемые критерии

- 15 вопросов по блокам:
- Ожидания работников относительно задач, условий труда и работы в Компании
 - Индивидуальное развитие
 - Обратная связь
 - Взаимодействие в команде
 - Открытые вопросы

Результаты

88 %

работников — охват оценки

4,66 / 5

Employee Net Promoter Score (eNPS) — метрика оценки уровня удовлетворенности работников и их лояльности по отношению к Компании

Сильные стороны Компании, отмечаемые работниками

- Работа в команде единомышленников
- Ясность целей и задач, наличие всех необходимых инструментов для их достижения



Обеспечение безопасности и охрана труда

Релевантные Национальные цели РФ

- 1 Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи
- 3 Комфортная и безопасная среда для жизни

Релевантные ЦУР ООН

- 3 Хорошее здоровье и благополучие
- 8 Достойная работа и экономический рост

Обеспечение безопасности работы и поддержание здоровья работников — одни из ключевых стратегических приоритетов деятельности Компании. ВсеИнструменты.ру работает над формированием у работников общей культуры охраны труда, где жизнь и здоровье — это ответственность каждого.

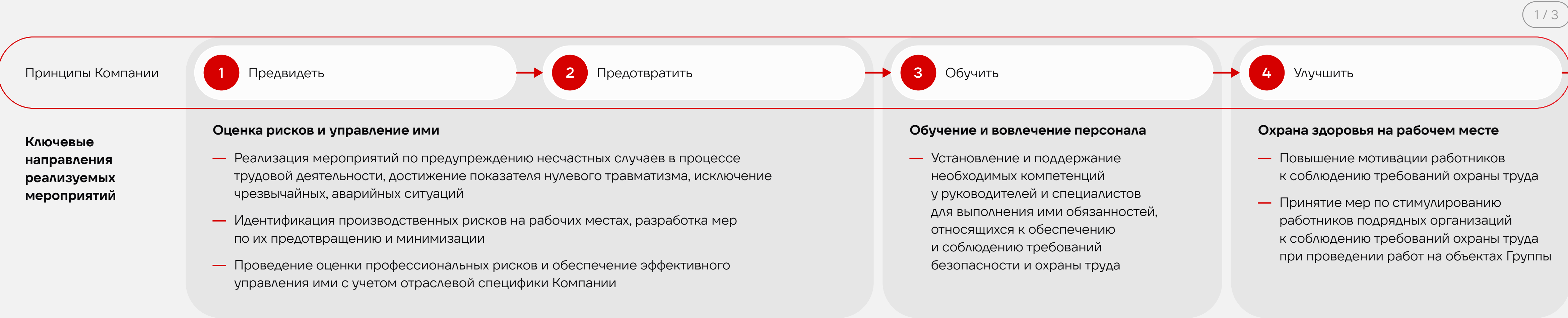
Деятельность Компании соответствует требованиям законодательства и внутренним стандартам, правилам и процедурам по охране труда. Данное направление регламентировано целым комплексом документов и стандартов Компании:

- Положение о системе управления охраной труда
- Порядок обучения и проверки знаний по охране труда
- Порядок обеспечения средствами индивидуальной защиты (СИЗ)
- Стандарты охраны труда и промышленной безопасности для офисов, складов, магазинов-складов, распределительных центров
- Инструкции по профессиям и видам работ
- Программы обучения

ВсеИнструменты.ру отвечает за безопасность своих работников и подрядчиков, выявляет соответствующие риски и реализует активные меры по их минимизации в целях достижения нулевого травматизма и нулевых показателей профессиональных заболеваний, исключения аварийных и чрезвычайных ситуаций

1 / 2

Ключевые мероприятия Компании по обеспечению безопасности и охране труда работников и подрядчиков



>7 тыс.

работников прошли обучение по охране труда

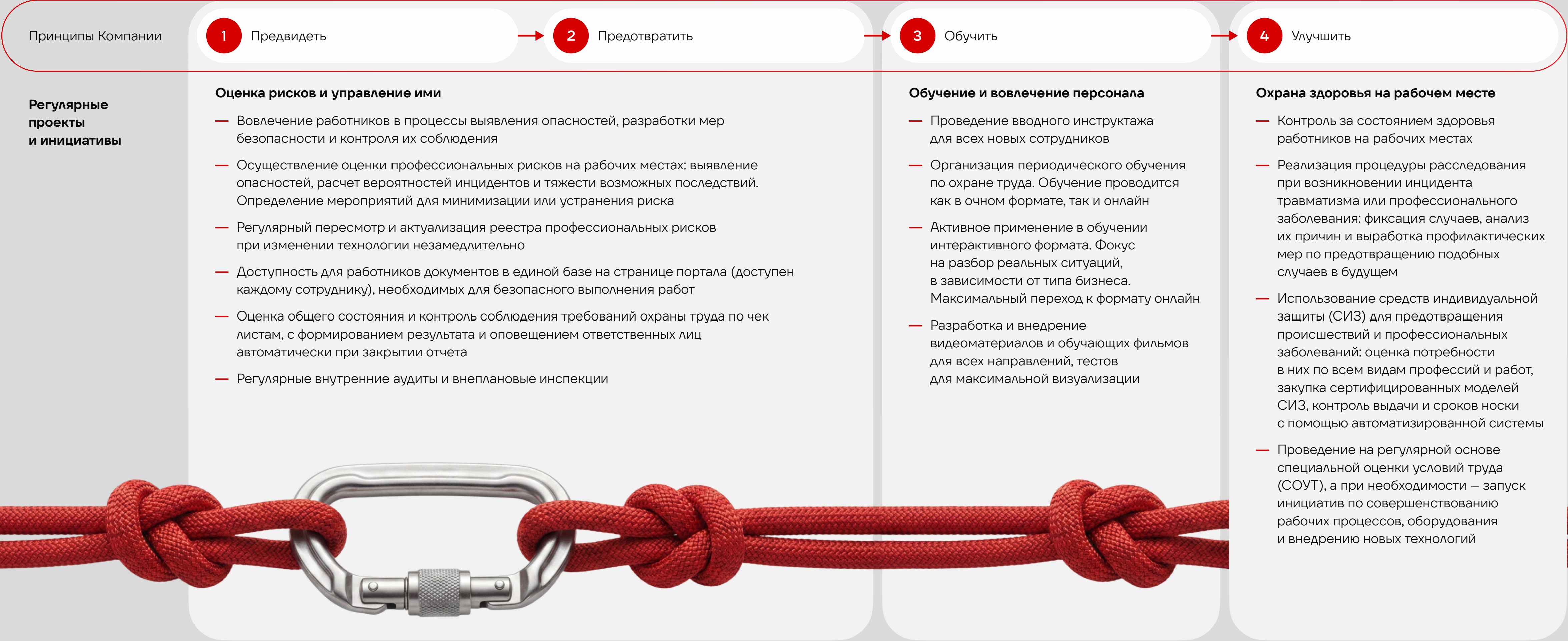
>189 тыс.

мероприятий в рамках охраны труда

2 / 2

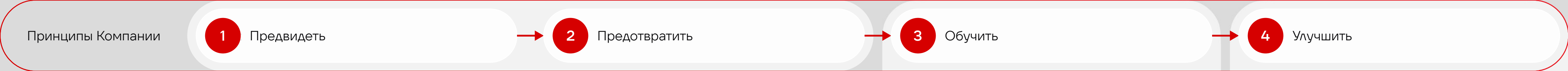
Ключевые мероприятия Компании
по обеспечению безопасности и охране
труда работников и подрядчиков

2 / 3



2 / 2

Ключевые мероприятия Компании по обеспечению безопасности и охране труда работников и подрядчиков



Новые проекты
2025 года

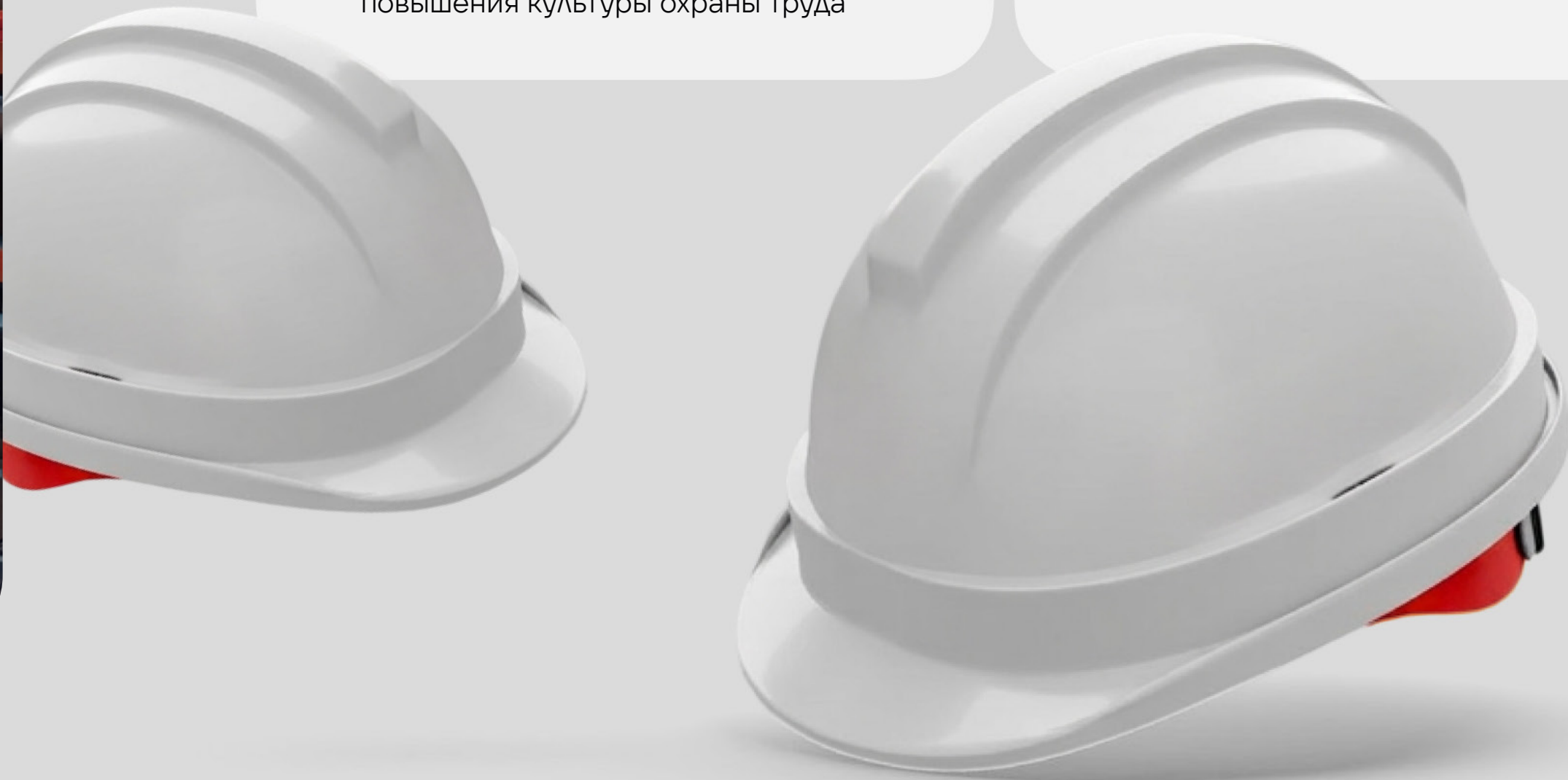


Обучение и вовлечение персонала

- Аренда платформы для дистанционного обучения
- Запуск онлайн-обучения для всех работников по программам пожарной безопасности и охраны труда в зависимости от направления бизнеса, на всех типах площадок
- Специальное оборудование классов для обучения работников по вопросам охраны труда
- Подготовка видеоматериалов для повышения культуры охраны труда

Охрана здоровья на рабочем месте

- Активное развитие автоматизированного рабочего места (АРМ) специалиста по охране труда для максимально эффективного и автоматизированного контроля мероприятий по охране труда. Интеграция АРМ в контроль охраны труда с платформами по обучению и 1С – дает возможность 100% контроля мероприятий



Выстраивание ответственных цепочек поставок

Релевантные Национальные цели развития РФ

- 5 Устойчивая и динамичная экономика
- 6 Технологическое лидерство
- 7 Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы

Релевантные ЦУР ООН

- 8 Достойная работа и экономический рост
- 17 Партнерство в интересах устойчивого развития

1 / 3

Взаимодействие с клиентами

В основе бизнес-модели ВсеИнструменты.ру лежит клиентоориентированность. Все мероприятия, которые реализует Компания в области взаимодействия с потребителями, основаны прежде всего на анализе обратной связи, потребностей и ожиданий клиентов.

Постоянное совершенствование клиентского сервиса обеспечивает Группе важное конкурентное преимущество —
высокую удовлетворенность клиентов



Взаимодействие с клиентами

Факторы, определяющие удовлетворенность клиентов



Разнообразие продукции — широкий ассортимент

>1,9 млн SKU

ассортимент товарных позиций
ВсеИнструменты.ру



Позволяет удовлетворять различные потребности разных групп клиентов



Высокое и проверенное качество продукции

Многоступенчатый контроль за качеством продукции включает в себя следующие элементы:

- проверка документации и состояния продукции при поставке на склад;
- проверка поставщиков на предмет соответствия релевантным требованиям и наличия разрешительной документации (например, сертификаты, разрешения на поставляемую продукцию);
- дополнительная проверка качества продукции при ее отгрузке и приемке клиентами: осмотр целостности упаковки и продукции.



Гарантирует клиентам безопасность, надежность и соответствие продукции заявленным характеристикам



Доступные и конкурентные цены

105

источников информации используются для анализа ценового предложения конкурентов.

825 тыс. SKU

ежедневно проходят сопоставление по ценам с конкурентами.



Помогает Компании сохранять конкурентоспособные на рынке цены и предлагать клиентам наиболее выгодные условия за счет динамического ценообразования, автоматического мониторинга цен конкурентов и уникальных условий сотрудничества с поставщиками



Поддержка покупателей — высокий уровень клиентского сервиса

- ✓ Диверсифицированность опций по доставке — доступность разных вариантов доставки продукции за счет развитой логистической инфраструктуры
- ✓ Регулярный анализ обратной связи от клиентов



Позволяет Компании оперативно реагировать на потребности и ожидания клиентов, в том числе адаптировать ассортимент, улучшать качество продукции и обслуживания, поддерживать высокий уровень лояльности клиентов

Взаимодействие с клиентами

Компания отдельно работает над повышением эффективности взаимодействия с корпоративными (B2B) клиентами. Для работы с такими клиентами ВсеИнструменты.ру предлагает специализированный интерфейс, позволяющий им осуществлять масштабные и дифференцированные закупки. Вся информация о B2B-клиентах и заказах хранится в их личных кабинетах. Кроме того, ряду своих клиентов Компания предоставляет возможность отсрочки оплаты продукции для обеспечения бесперебойности поставок.

Результаты работы ВсеИнструменты.ру анализирует посредством регулярного сбора и консолидации обратной связи от клиентов. Для этих целей Компания, во-первых, проводит исследования клиентских предпочтений и спроса на продукцию и, во-вторых, собирает и анализирует отзывы, в том числе жалобы и обращения.

Мы работаем не только с жалобами и обращениями клиентов, но и выстроили отдельный процесс сбора обратной связи. Для этого используем анкетирование по телефону, на сайте и в мобильном приложении. На основе полученных данных мы рассчитываем показатель NPS, который помогает оценивать уровень удовлетворенности клиентов и отслеживать динамику качества сервиса.

Показатели оценки удовлетворенности клиентов Компании

Показатель	Описание	Шкала оценки
Net Promoter Score (NPS) Индекс лояльности клиентов	Оценка готовности клиентов рекомендовать Компанию своему окружению	<div><div></div> Опрос респондентов: оценка от 1 до 10. Респонденты делятся на критиков (0–6), нейтралов (7–8) и промоутеров (9–10).</div> <div><div></div> Расчет итогового показателя как разницы между долями промоутеров и критиков: оценка в %.</div>
Customer Satisfaction Score (CSAT) Индекс удовлетворенности клиентов	Оценка уровня удовлетворенности клиентов отдельными видами продукции и услуг	<div><div></div> оценка от 1 до 5</div>

Группа оказывает разностороннюю поддержку клиентам на всех этапах взаимодействия:

- 1

Выбор

предоставление профессиональной консультации по выбору и эксплуатации товаров, подбору необходимых расходных материалов и другим вопросам
- 3

Эксплуатация

обеспечение возможности арендовать инструменты и профессиональное оборудование на непродолжительный срок или под конкретные нужды и проекты
- 2

Обслуживание

предоставление гарантийного и постгарантийного сервиса
- 4

Возврат

безусловный возврат или замена товаров

Алгоритм обработки жалоб и обращений клиентов

- 1

Формирование обращения клиентом
- 2

Закрепление обращения за ответственным работником
- 3

Детальная проработка обращения и контроль качества и оперативности решения
- 4

Закрытие обращения

Управление закупками

ВсеИнструменты.ру ответственно подходит к выстраиванию цепочек поставок, чтобы гарантировать прозрачность и надежность поставок продукции. Это позволяет поддерживать стабильно высокую доступность продукции на складах и торговых площадках и в конечном итоге обеспечивать доступ клиентов к обширному ассортименту качественных товаров на выгодных условиях.

При взаимодействии с поставщиками Компания следует принципам открытости, добросовестной конкуренции и соблюдения нормативных требований, выстраивает с ними прочные долгосрочные отношения, на регулярной основе оптимизирует совместные бизнес-процессы (закупки, логистика и др.).



Направления совершенствования и оптимизации закупочной деятельности



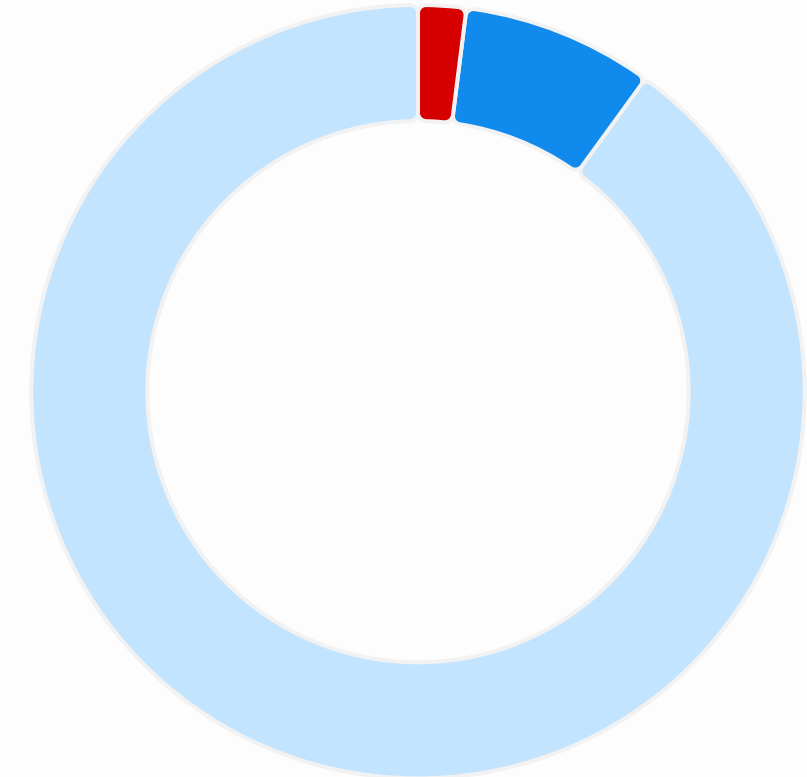
Управление закупками

Поставщиками ВсеИнструменты.ру являются как российские, так и зарубежные производители. Компания сотрудничает с производителями и дистрибьюторами регионального уровня на взаимовыгодных условиях: предоставляет им доступ к современной логистической и цифровой инфраструктуре, оказывает маркетинговую поддержку, а взамен получает нарастающие объемы доступной по цене и качественной продукции от местных производителей.

В результате такой подход позволяет и Компании, и партнерам повышать операционную эффективность, последовательно развивать и расширять свой бизнес, а также развивать экономику отдельных территорий.

Особый акцент Компания делает на сотрудничестве с местными поставщиками и локальными производствами, что способствует развитию малого и среднего бизнеса в регионах страны

Доля закупок Компании в разбивке по размеру бизнеса поставщиков, %



■ Крупный бизнес	2%
■ Средний бизнес	8%
■ Малый бизнес	90%

Защита персональных данных

Вопросы безопасности данных критически важны для бесперебойного функционирования Компании и поддержания доверительных отношений с заинтересованными сторонами — поставщиками, подрядчиками, клиентами и работниками.

Выстроенная во ВсеИнструменты.ру система управления обеспечивает конфиденциальность и сохранность персональных данных. За сбор, обработку и защиту таких данных в Компании отвечают специальные профильные специалисты.

Защита персональных данных осуществляется через реализацию строгих процедур идентификации и управления доступами, механизмов антивирусной защиты, регистрации событий информационной безопасности и регулярного анализа защищенности ИТ-инфраструктуры и хранящихся данных, а также верификацию защищенности данных независимыми провайдерами.

Кроме того, в Компании внедрены физические меры безопасности, такие как пропускной режим на объектах и размещение технических средств обработки данных в охраняемых зонах.

Для предотвращения инцидентов утечки персональных данных ВсеИнструменты.ру организует регулярные внутренние тренинги для работников по данным вопросам, а также на постоянной основе отслеживает действия пользователей во внутренних системах Компании и эффективность принимаемых мер.



Все реализуемые Компанией практики в этой области соответствуют требованиям российского законодательства, включая:

- Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных»
- Постановление Правительства РФ от 01.11.2012 № 1119 «Об утверждении требований к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных»
- Приказ Федеральной службы по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК России) от 18.02.2013 № 21 «Об утверждении состава и содержания организационных и технических мер по обеспечению безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных»
- Приказ Федеральной службы безопасности (ФСБ России) от 10.07.2014 № 378 «Об утверждении состава и содержания организационных и технических мер по обеспечению безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных с использованием средств криптографической защиты информации, необходимых для выполнения установленных Правительством Российской Федерации требований к защите персональных данных для каждого из уровней защищенности»

Забота об экологии

Релевантные Национальные цели развития РФ

4 Экологическое благополучие

Релевантные ЦУР ООН

3 Хорошее здоровье и благополучие

6 Чистая вода и санитария

12 Ответственное потребление и производство

13 Борьба с изменением климата

15 Сохранение экосистем суши

ВсеИнструменты.ру реализует комплекс мероприятий по минимизации воздействий на компоненты окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов. В настоящий момент Компания разрабатывает собственную политику в области охраны окружающей среды.

Ключевые мероприятия Компании по охране окружающей среды

✓ Минимизация воздействий на окружающую среду

Практики экономики замкнутого цикла

- Раздельный сбор отходов в офисах и логистических центрах
- Использование оборотной многоразовой транспортной тары
- Минимизация применения пластиковой упаковки продукции

Минимизация воздействий на окружающую среду в цепочках поставок

- Выбор поставщиков и подрядчиков, внедряющих принципы экологической ответственности в свою деятельность

✓ Повышение энергоэффективности и сокращение углеродного следа деятельности

Повышение энергоэффективности бизнес-процессов

- Переход на энергоэффективное освещение (LED-технологии) в офисах и на складах
- Автоматизация работы систем отопления и вентиляции
- Сокращение нагрузки на локальные серверы посредством перехода на облачные ИТ-сервисы

Минимизация выбросов парниковых газов

- Оптимизация логистических маршрутов, сокращение потребления топлива и выбросов парниковых газов от его сжигания

✓ Реализация концепции «зеленый офис» и экпросвещение персонала

Оптимизация использования ресурсов в работе офиса

- Сокращение объемов бумажного документооборота, постепенный переход на электронные форматы коммуникаций

Повышение экологической осведомленности работников

- В планах у Компании – запуск экологических программ и проектов для работников, усиление контроля за энергопотреблением в офисе



Реализация благотворительных проектов

Релевантные Национальные цели развития РФ

- 1 Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи
- 2 Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности
- 3 Комфортная и безопасная среда для жизни

Релевантные ЦУР ООН

- 3 Хорошее здоровье и благополучие
- 4 Качественное образование

ВсеИнструменты.ру осуществляет социальные инвестиции и реализует благотворительные инициативы по широкому спектру направлений. Поддержка общества является важным принципом корпоративной деятельности Компании

Систематизация социальной деятельности — создание в 2025 году благотворительного фонда «ВИ Добро»

<https://dobrovseinstrumenti.ru>



Строгое соответствие деятельности фонда требованиям законодательства и внутренним документам фонда:

- осуществление деятельности в соответствии с благотворительными программами;
- документальное оформление пожертвований;
- внутренняя усиленная проверка всех документов, включая проверку контрагентов и договоров пожертвования.

Действующая модель финансирования фонда позволяет каждому клиенту становиться сопричастным к реализации социально значимых инициатив

Консультации с внешними экспертами по вопросам законодательства в части некоммерческих организаций (НКО)

>20

благотворительных проектов реализовано в сфере образования, массового спорта, здоровья, культуры, просвещения и адресной помощи в 2025 году

Часть рекламных площадей на сайте выделяется под социальную рекламу



2 / 3

Реализация благотворительных проектов

ВсеИнструменты.ру помогает раскрывать таланты детей, развивает массовый спорт и поддерживает проекты по сохранению культурного наследия. Компания стремится создавать больше возможностей для людей и развития регионов по всей России.

Структура благотворительной помощи по направлениям и проектам в 2025 году, %



Таланты

Поддержка образования, студентов и талантов



Ковров (Владимирская область)

Поддержка 14 лучших педагогов, вручение подарков учителям

Поддержка праздничного концерта в честь юбилея Детской школы искусств им. М. В. Иорданского: выделение финансовых средств на организацию торжественного мероприятия для педагогов, выпускников, учеников и родителей

Москва

Реализация программы «Таланты» для Московского физико-технического института (МФТИ):

- ✓ стипендиальная программа для талантливых студентов бакалавриата: старт выплат запланирован на 2026 год;
- ✓ проведение открытой встречи стартап-команд в неформальной атмосфере – Pizza Pitch;
- ✓ разработка инструмента (приложения) для студенческих мероприятий и событий;
- ✓ создание документального фильма об МФТИ и его выпускниках

Движение

Развитие массового и инклюзивного спорта



Ковров (Владимирская область)

Реализация программы «Движение»: оснащение лицея № 25 специальными мишенями для школьного тира

Сириус (Краснодарский край)

Реализация программы «Движение»: поддержка фестиваля адаптивного хоккея, запланированного на 2026 год



Наследие

Сохранение памятников культуры



Таруса (Калужская область)

Материальная поддержка проекта реконструкции исторического здания бывших кожевенных мастерских купцов Макаренко, являющегося важной частью архитектурно-исторической среды города. Проект направлен на сохранение живого городского пространства с историей и смыслом

Кибол (Владимирская область)

- Реализация программы «Наследие:
- ✓ поддержка проекта по консервации и сохранению объектов культурного наследия – финансовая поддержка работ по предотвращению разрушения храмового комплекса

Другие города

- Реализация программы «Наследие:
- ✓ оснащение региональных команд специалистов и волонтеров профессиональными инструментами для консервации объектов культурного наследия

Реализация благотворительных проектов



Гражданская ответственность



Адресная помощь людям



Ковров (Владимирская область)

Организация новогодних подарков для детей из малообеспеченных семей

Сборы помощи для центра «Жизнь» (паллеты помощи, новогодние подарки)

Проведение новогодней акции в специальном доме-интернате для престарелых и инвалидов:

- ✓ организация праздничного концерта;
- ✓ вручение подарков лежащим больным.

Подольск (Московская область)

Реализация программы «Гражданская ответственность» для пансионата «Подольский»:

- ✓ сбор средств на наборы для творчества и досуга подопечных;
- ✓ личный выезд и проведение работ по благоустройству – расчистка подлеска, сбор листвы, мытье окон;
- ✓ оснащение пансионата хозяйственным инвентарем, в том числе воздухоувками для самостоятельного поддержания порядка подопечными

Иваново (Ивановская область)

Сборы помощи для дома-интерната (товары для творчества)

Другие города России

Материальная поддержка проектов, влияющих на спасение жизней людей и животных:

- ✓ оснащение приюта «Верные сердца» бензогенератором, который обеспечил теплом и светом животных в зимний период, а также бесперебойную работу приюта при отключении электричества;
- ✓ оснащение добровольческого поисково-спасательного отряда «ЛизаАлерт» поисковым оборудованием для спасения людей

Проведение совместно с фондом «Манжерок» акции «Елка желаний» для детей из социально незащищенных семей

Помощь социальным учреждениям



Ковров (Владимирская область)

Реализация Дирекцией маркетинга ВсеИнструменты.ру проекта по оснащению Ковровского социально-реабилитационного центра для несовершеннолетних:

- ✓ оснащение специализированного кабинета первичной помощи для работы с детьми 0–3 лет;
- ✓ оснащение центра дополнительным оборудованием (кулер для питьевой воды, ламинатор) для эффективной работы центра в более комфортных условиях

Другие города России

Материальная поддержка фонда «Онкологика», который сопровождает пациентов совместно с государственной системой здравоохранения и помогает с проездом, проживанием и сопутствующими медицинскими расходами, а также оказывает психологическую помощь людям, проходящим лечение от онкологических заболеваний

Стратегический отчет

Несмотря на давление высокой ключевой ставки и замедление рынка в 2025 году, Группа продемонстрировала высокую адаптивность и рост. За счет фокуса на B2B-сегменте и повышения эффективности процессов управления закупками **удалось улучшить** и финансовые, и операционные показатели. Этот результат **подтверждает устойчивость** выбранной стратегии и способность развиваться даже в сложной макроэкономической среде.



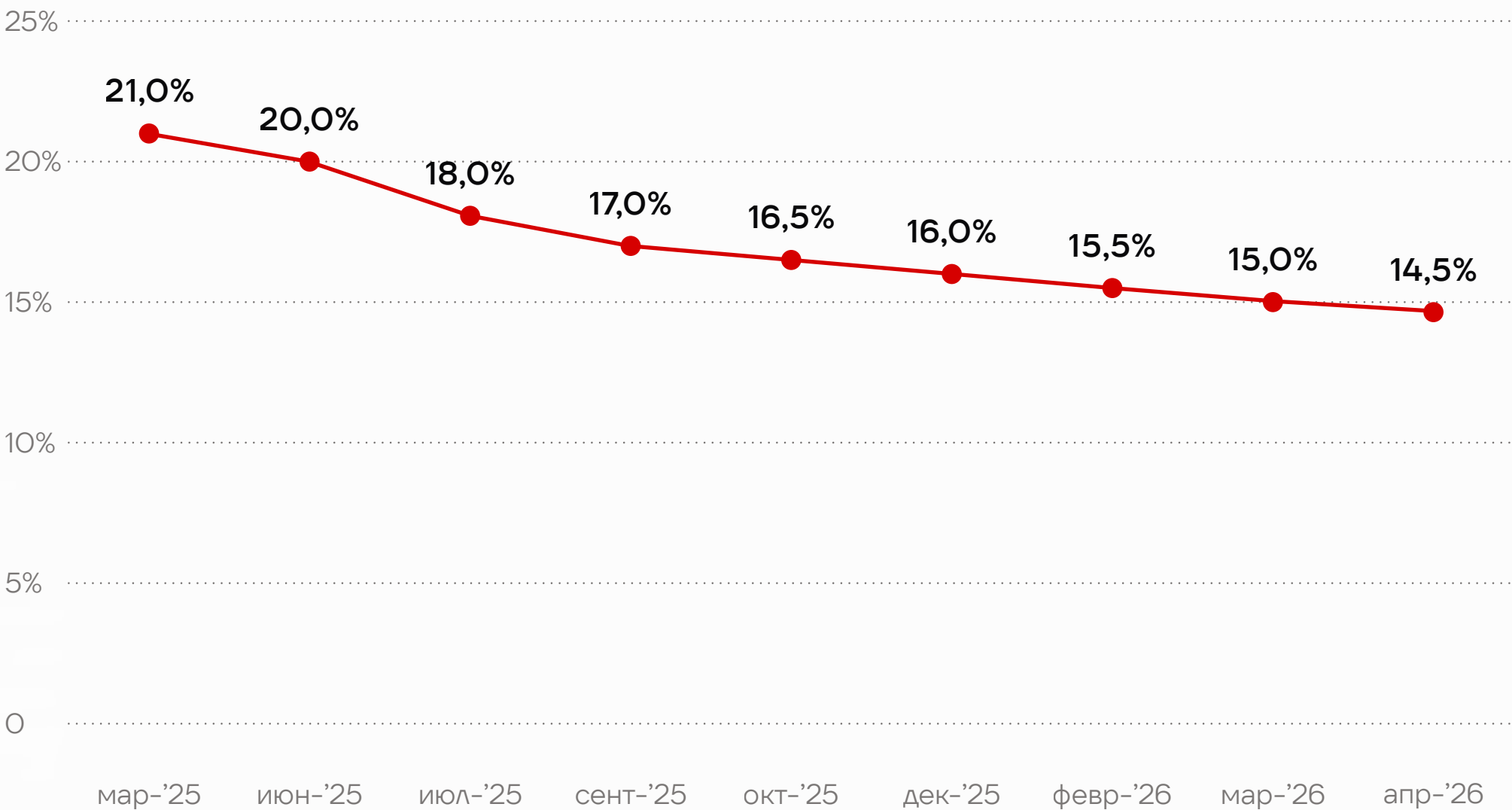
Обзор макроэкономической ситуации

2025 год стал периодом трансформации для российской экономики. Ключевая ставка Банка России, достигнув исторического максимума в 21% в октябре 2024 года, оставалась на высоком уровне большую часть 2025 года, оказывая системное давление на деловую активность. С июня 2025 года Банк России начал цикл смягчения денежно-кредитной политики: ставка снижалась семь раз подряд — до 16% к концу 2025 года и до 14,5% по состоянию на апрель 2026 года. Тем не менее ставки по рыночной ипотеке остаются на уровне около 20%, что делает ее недоступной для большинства покупателей.

Параллельно российский рубль продемонстрировал значительное укрепление, прибавив к концу года 30% к доллару США и 20% к юаню. Для ВсеИнструменты.ру, часть ассортимента которой закупается у зарубежных производителей, включая эксклюзивный импорт, укрепление рубля способствовало стабилизации закупочных цен и поддержанию валовой маржинальности.



Ключевая ставка Банка России, %



Бизнес Компании формируется на пересечении корпоративного и розничного сегментов

B2B-спрос, составляющий 75,2% товарной выручки по итогам 2025 года, определяется динамикой промышленного производства, коммерческого строительства и сферы услуг, при этом на строительные компании приходится лишь часть выручки, тогда как основной объем генерируется предприятиями производственного сектора, сервисными и торговыми организациями. B2C-спрос, составляющий 24,8% от выручки, зависит от потребительской активности в сегментах ремонта, обустройства дома и сада.

Оба канала в 2025 году испытывали давление высокой ключевой ставки, но по разным механизмам: для B2B — через удорожание оборотного финансирования и сокращение инвестиционных программ заказчиков, для B2C — через сжатие ипотечного и потребительского кредитования, напрямую влияющего на объем ремонтных работ.

Диверсифицированная структура B2B-клиентской базы и сбалансированность бизнеса по секторам позволили Компании сохранить устойчивость: выручка выросла на 7,5% до 182,9 млрд рублей, а B2B сегмент продемонстрировал рост выручки на 16,5% и увеличение числа активных корпоративных клиентов на 8,2%.

Обзор макроэкономической ситуации

Динамика промышленного производства как ключевого прокси-индикатора B2B-рынка в 2025 году продемонстрировала существенное замедление. По итогам года индекс промпроизводства вырос всего на 1,3% против 5,1% годом ранее, не дотянув до правительственного прогноза в 1,5%. Положительный результат был обеспечен преимущественно секторами с доминирующим присутствием ОПК: производство прочих транспортных средств и оборудования (+29,5%), фармацевтика (+15,6%). В гражданских отраслях обрабатывающей промышленности (без учета нефтепереработки и секторов с доминированием ОПК) аналитики ЦМАКП¹ фиксировали снижение выпуска на 1,8% к сентябрю 2025 года.

По итогам года производство сократилось в 21 из 28 основных добывающих и обрабатывающих отраслей. Индекс деловой активности PMI S&P Global для обрабатывающей промышленности находился ниже порогового значения 50 пунктов с июня по декабрь 2025 года, достигнув 48,1 в декабре — седьмой месяц сокращения подряд.

Объем производства сокращался самыми быстрыми темпами с марта 2022 года на фоне слабого спроса и снижения новых заказов. Композитный индекс PMI к концу года балансировал на грани стагнации — 50,0 в декабре. В секторе услуг ситуация была несколько лучше: PMI услуг составил 52,3 в декабре, показав третий подряд месяц расширения, однако компании фиксировали сокращение занятости самыми быстрыми темпами почти за три года.

Строительство — еще один значимый драйвер спроса — показало в 2025 году стагнацию. Ввод жилья в эксплуатацию вырос лишь на 0,4% до 108,1 млн кв. м, а ипотечный рынок сжался на 26% по количеству выдач ипотечных кредитов после отмены программы льготной ипотеки.

Позитивным фактором для экономики стал рост реальных располагаемых доходов населения на 7,4% в 2025 году, что поддержало платежеспособный спрос. Однако высокая ключевая ставка существенно ограничивала кредитное потребление, перенаправляя спрос на рынке жилищного строительства в сторону покупок за наличные средства и рассрочку. По данным ДОМ.РФ, доля таких сделок увеличилась с 24% до 28% от всей суммы сделок, а накопленный объем рассрочек достиг 1,3 трлн рублей. В этих условиях застройщики адаптировались, расширив географию нового строительства на все регионы России. Фокус на регионы обусловлен более низкой стоимостью жилья и, как следствие, возможностью покрыть льготной ипотекой большую часть стоимости квартиры, чем в Москве.

Данные после отчетной даты

За I квартал 2026 года выдано 229 тыс. ипотечных кредитов на сумму 1 трлн рублей (+61% по количеству и +70% по сумме к аналогичному периоду 2025 года). Значительная часть этого роста обусловлена всплеском спроса на семейную ипотеку накануне ужесточения условий программы: с 1 февраля введено правило «одна семья — один льготный кредит». Уже в феврале продажи первичного жилья снизились на 17,9% год к году, а в городах-миллионниках — на 22%.

На стороне предложения застройщики, напротив, активизировали запуск новых проектов. По прогнозу ДОМ.РФ, в 2026 году застройщики запустят 41–45 млн кв. м новых проектов (+4% к 2025 году), тогда как ввод жилья в эксплуатацию может сократиться на 4%. На рынке складывается дисбаланс: предложение растет, а платежеспособный спрос остается слабым. В отсутствие устойчивого восстановления спроса наращивание запусков может обернуться избыточным предложением и усилить давление на цены.

¹ ЦМАКП — Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования

Регуляторная среда

В 2026 году на рынке строительных материалов, электронной коммерции и смежных категорий усиливается регуляторное давление:

вводятся новые требования к маркировке и документообороту для повышения прозрачности и борьбы с нелегальной продукцией. Участникам рынка приходится адаптировать процессы, чтобы минимизировать риски и сохранить устойчивость бизнеса.

Регуляторная среда 2026 года претерпевает значительные изменения. Власти приступают к внедрению обязательной **маркировки строительных материалов** в потребительской упаковке, включая гипс, цемент, сухие строительные смеси, шпатлевки и монтажные пены (Постановление Правительства Российской Федерации от 31.05.2025 № 820). Мера направлена на усиление контроля за рынком и предотвращение оборота нелегальной продукции, доля которой, по оценке Минпромторга России и Ассоциации НОПСМ, достигает 30% в сегменте сухих строительных смесей и 21% в сегменте цемента. Участники оборота обязаны зарегистрироваться в системе «Честный ЗНАК», обеспечить нанесение и считывание кодов Data Matrix, перейти на поэкземплярный учет и электронный документооборот (УПД) с 1 декабря 2026 года, а с 1 мая 2026 года вводится запрет на поставку немаркированной продукции.

Дополнительным фактором, определяющим условия ведения бизнеса в 2026 году, стали масштабные изменения в налоговом законодательстве и регулировании платформенной экономики. С 1 января 2026 года базовая **ставка НДС повысилась с 20% до 22%** (Федеральный закон от 28.11.2025 № 425-ФЗ).

Одновременно **порог доходов, при котором предприятия на УСН освобождаются от уплаты НДС**, снижен с 60 млн рублей до 20 млн рублей, что вовлекает значительную часть малого бизнеса в систему НДС-администрирования. **Ставка налога на прибыль** организаций, увеличенная в 2025 году с 20% до 25%, в 2026 году сохраняется на этом уровне.

Для рынка DIY & Garden последствия носят сквозной характер: рост НДС повышает закупочные цены на инструмент, оборудование, расходные материалы и сопутствующие услуги, что постепенно транслируется в конечную стоимость для покупателя.

К середине 2025 года вклад платформенной экономики достиг пятой части ВВП страны. В ответ на это 31 июля 2025 года был подписан Федеральный закон № 289-ФЗ **«Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации»**, вступающий в силу с 1 октября 2026 года. Закон впервые закрепляет понятия «платформенная экономика» и «посредническая цифровая платформа»,

устанавливая единые правила для маркетплейсов (Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет), агрегаторов и других цифровых посредников. Новые нормы предусматривают обязательную проверку продавцов через госреестры, прозрачность алгоритмов ранжирования, контроль за ценообразованием и скидками, а также обмен данными с ФНС России.

В совокупности налоговая реформа и регулирование платформ формируют для участников рынка DIY & Garden комплекс практических вызовов. Повышение НДС до 22% транслируется по цепочке создания стоимости: каждое звено перекладывает возросшую налоговую нагрузку на следующего контрагента, и основное давление концентрируется на конечном B2C-звене – розничных сетях, которые ограничены в возможности переложить рост на потребителя без потери трафика. В сложившихся условиях конкурентное **преимущество получают крупные ретейлеры**, которые уже работают в рамках жестких требований налогового и торгового законодательства: их учетные системы, договорная база

и комплаенс-процессы адаптированы к регуляторной нагрузке. Для остальных участников рынка способность оперативно перестроить ценовую политику, оптимизировать операционные расходы и предложить поставщикам прозрачные условия сотрудничества станет ключевым фактором устойчивости.

Снижение порога освобождения от НДС до 20 млн рублей в первую очередь затрагивает не крупных поставщиков, а продавцов маркетплейсов, торговцев на рынках и владельцев малых магазинов, которым впервые приходится выстраивать полноценную систему налогового учета. Это повышает издержки входа и ведения бизнеса в нижнем ценовом сегменте – наиболее конкурентном в категории DIY & Garden. Одновременно адаптация к требованиям закона о платформенной экономике потребует от компаний с маркетплейс-моделью инвестиций в доработку IT-инфраструктуры, пересмотра договорных отношений с продавцами и усиления комплаенс-функции.

Позиция Группы

Для ВсеИнструменты.ру совокупный эффект регуляторных изменений не несет негативных воздействий.

1 Маркировка

Основной ассортимент Компании – инструмент, электротехническое и строительное оборудование – не подпадает под новые требования по маркировке, что минимизирует регуляторные риски. При этом мы работаем только с проверенными поставщиками, гарантирующими качество товара вне зависимости от изменений в законодательстве.

2 НДС

Рост НДС до 22% транслируется по всей цепочке, однако при доле B2B-выручки 75,2% эффект смягчается: НДС остаётся возмещаемым на каждом этапе.

3 Регулирование и конкуренция

Наконец, регулирование платформенной экономики и снижение порога освобождения от НДС повышают издержки для мелких игроков и продавцов маркетплейсов – тогда как учётные системы, договорная база и комплаенс-процессы Компании уже соответствуют ужесточённым требованиям.

1 / 2

Динамика рынка DIY и конкурентная среда

После периода интенсивного роста со среднегодовым темпом 14% в 2020–2024 годах российский рынок DIY вступил в фазу коррекции. В 2025 году сегмент DIY & Garden вырос всего на 3,5% и достиг 7 трлн рублей. Это минимальный темп роста за последние годы, обусловленный совокупностью следующих факторов:

- 1

высокая ключевая ставка и удорожание заемных средств
- 2

охлаждение строительного сектора: ввод жилья вырос минимально на 0,4%, сдача многоквартирных домов упала на 2%
- 3

сокращение ипотечного кредитования: выдача упала до 25–30%
- 4

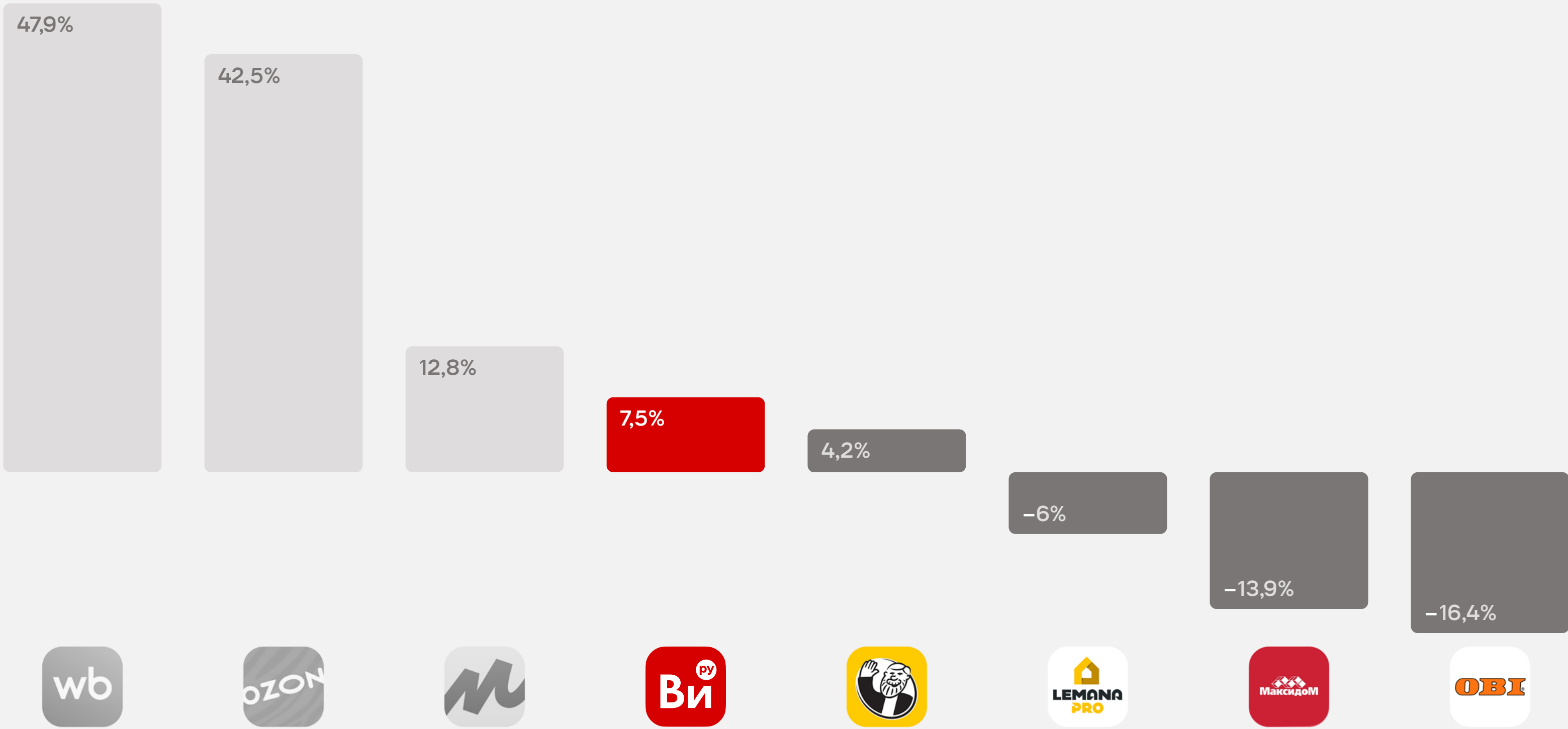
дефицит квалифицированных рабочих и рост их зарплат
- 5

снижение инвестиций в обновление долгосрочных материальных активов
- 6

оптимизация расходов крупнейших государственных компаний
- 7

усиление налоговой нагрузки и опережающий рост регулируемых тарифов на электроэнергию, газо-, тепло-, водоснабжение и услуги РЖД

Динамика выручки крупнейших DIY-ритейлеров в 2024–2025 гг., %



2 / 2

Динамика рынка DIY и конкурентная среда

Динамика рынка в течение 2025 года была неравномерной. Если в I полугодии продажи в сегменте DIY & Garden выросли на 11,6%, до 3,49 трлн рублей, то во II полугодии произошло сокращение на 3,5%, до 3,52 трлн рублей. Наиболее существенное давление испытал B2B-канал: падение составило 6,5% — до 1,9 трлн рублей. Потребительский сегмент B2C после роста в I полугодии на 11,4% практически застыл во второй половине года с оборотом 1,7 трлн рублей, показав минимальный номинальный рост исключительно за счет инфляции.

Критическим фактором, повлиявшим на рынок ремонта, стал острый дефицит квалифицированных рабочих и рост их заработных плат. Средняя заработная плата в строительстве выросла с 95 тыс. рублей в январе 2025 года до 115 тыс. рублей к концу года. Это радикально изменило экономику ремонтных работ: если 3-4 года назад соотношение стоимости материалов и работ составляло 50/50, то к концу 2025 года оно сместилось до 30/70 в пользу оплаты труда.

В результате значительная часть потребителей отложила крупные ремонты, ограничиваясь локальными работами и мелким ремонтом. Спрос сместился в сторону поддержания текущего состояния квартир, а не капитального обновления.

По данным Focus Technologies, трафик в магазинах DIY сократился сильнее, чем в любой другой категории торговли: -18% посетителей на один магазин за 12 месяцев 2025 года против -9% в электронике и бытовой технике, -8% в супер- и гипермаркетах и -6% в парфюмерии и fashion retail.

Ценовая динамика, по данным «Платформы ОФД», также остается сдержанной: медианная стоимость покупки в сегменте строительства и ремонта составила 9 597 рублей (+4% к 2024 году) при росте числа транзакций всего на 1%, а в категории «Товары для дома» медианный чек и вовсе снизился на 2% до 3 403 рублей на фоне сокращения числа покупок на 3%.

Снижение офлайн-трафика отражает структурный переток спроса в онлайн-канал: доля интернет-торговли в общем обороте розничной торговли достигла ~20% в 2025 году против 16,2% годом ранее. Эта тенденция создает наибольшие риски для омниканальных сетей с высокой долей физических магазинов, вынужденных нести фиксированные расходы на содержание торговых площадей при сокращающемся потоке покупателей.

ВсеИнструменты.ру в 2025 году сократила сеть ПВЗ до 1 122 точек, закрывая низкоэффективные локации, что положительно повлияло на операционную прибыль Компании. Тренд на оптимизацию физического присутствия в пользу логистической эффективности характерен для всего рынка DIY и будет усиливаться по мере роста доли онлайн-канала.

Прогноз на 2026 год остается сдержанным. По оценке INFOLine, в I полугодии рынок продолжит сокращаться не менее чем на 5% в обоих каналах. Восстановления роста продаж в физическом выражении эксперты ожидают не ранее 2027 года — по мере снижения процентных ставок, восстановительного роста в промышленности и переориентации накопленных депозитных средств на потребление.

+7,5%

Из топ-10 омниканальных DIY-сетей одним из лидеров по динамике выручки остается ВсеИнструменты.ру, увеличившая выручку за 2025 год на 7,5% со 170 млрд рублей до 183 млрд рублей, несмотря на сокращение количества ПВЗ с 1 226 до 1 122. Рост был обеспечен увеличением среднего чека на 18,5% с 6,1 тыс. рублей до 7,2 тыс. рублей и расширением активной клиентской базы B2B на 8,2% с 429 тыс. до 464 тыс. компаний.

Позиция Компании на рынке

Бизнес Группы ориентирован на три клиентских сегмента (B2B крупные, B2B СМБ и B2C), которые формируют 3 основных источника выручки.

Крупные корпоративные клиенты B2B

рассматривается как направление с наибольшим потенциалом роста

Потребительский источник B2C

определен как нестратегический

Средний и малый бизнес, B2B СМБ

формирует основу текущего бизнеса и обеспечивает стабильный денежный поток

182,9 млрд ₽

Консолидированная выручка Группы

↑ 7,5 %

ВсеИнструменты.ру является одним из крупнейших российских онлайн-гипермаркетов для профессионалов и бизнеса в сфере производства, строительства и услуг.

Стратегическая цель Компании — стать игроком № 1 для B2B в их нестратегических закупках товаров для обслуживания, ремонта и эксплуатации за счет клиентоориентированного подхода и развития цифровых сервисов, обеспечивающих бесшовный опыт для клиентов

Финансовые результаты 2025 года подтверждают правильность выбранной стратегии. Консолидированная выручка Группы составила 182,9 млрд рублей, что на 7,5% превышает показатель 2024 года — это наиболее высокий темп роста среди офлайн-игроков рейтинга INFOLine DIY Retail Russia, не являющихся маркетплейсами. Для сравнения: совокупные продажи топ-11 универсальных сетей DIY за тот же период сократились на 2%, а лидер рынка по объему выручки «Лемана ПРО» показал снижение выручки на 6%. Динамика по сегментам была разнонаправленной и отражала осознанный стратегический выбор в пользу профессионального рынка: сегмент B2B продемонстрировал опережающий рост на 16,5% 136,3 млрд рублей, тогда как выручка в сегменте B2C сократилась на 13,3% до 44,8 млрд рублей.

Клиентская база Группы в корпоративном сегменте продолжает расширяться. По состоянию на конец 2025 года Компания обслуживала более 464 тыс. активных B2B-клиентов, что на 8,2% больше, чем годом ранее. Особенно важным является тот факт, что около 55% крупных компаний России уже являются клиентами Группы, а в сегменте малого и среднего бизнеса охват превышает 7%. Такое высокое проникновение в сегмент крупного бизнеса подтверждает лидирующие позиции Группы на профессиональном рынке.

75,2%

По итогам 2025 года на корпоративный сегмент B2B в совокупности приходилось 75,2% товарной выручки, что отражает специализацию Группы на профессиональном рынке и товарах для бизнеса.

Ответ Компании на вызовы рынка

Макроэкономический контекст 2025–2026 годов остается сложным: рост налоговой нагрузки, высокая ключевая ставка Банка России и дефицит кадров формируют среду, в которой бизнес принимает решения осторожнее и дольше. В таких условиях клиенты все чаще выбирают поставщика, который помогает снизить затраты, риски и операционные издержки закупки, а не просто предлагает низкую цену. Именно этот запрос лежит в основе стратегического перепозиционирования Компании.



”

Клиенты все чаще выбирают поставщика, который помогает снизить затраты, риски и операционные издержки закупки, а не просто предлагает низкую цену

В рамках стратегического перепозиционирования Компания пересмотрела ассортиментную политику, ориентируясь на актуальную структуру клиентского спроса. На фоне снижения спроса со стороны строительного сектора Компания сместила фокус на сегменты «Услуги» и «Производство», где спрос на товары для обслуживания, ремонта и эксплуатации остается более устойчивым. Одновременно были сокращены инвестиции в низкомаржинальные категории потребительского сегмента, что позволило сконцентрировать ресурсы на наиболее перспективных направлениях.

–1,8 млрд ₽

Чистый финансовый долг
на конец 2025 года

В условиях замедления рынка DIY Группа приоритизировала финансовую устойчивость и прибыльность над агрессивным ростом. Одним из ключевых направлений стала оптимизация долговой нагрузки: в течение 2025 года Компания полностью заменила банковские кредиты облигационными займами и сократила чистый финансовый долг на 14,5 млрд рублей с 12,7 млрд рублей на начало года до минус 1,8 млрд рублей по состоянию на конец 2025 года. Показатель чистого финансового долга к EBITDA (IAS17) был снижен до –0,2х, что является одним из лучших значений в отрасли и обеспечивает Компании существенный запас финансовой прочности.

Рентабельность EBITDA увеличилась до 9,6%, что стало результатом комплексной программы повышения эффективности. Группа отказалась от избыточных складских площадей, закрыла убыточные пункты выдачи заказов и оптимизировала логистические маршруты. Рост операционной эффективности в сочетании с дисциплинированным управлением оборотным капиталом обеспечил устойчивую генерацию свободного денежного потока, создав базу для регулярных дивидендных выплат.

Конкурентные преимущества

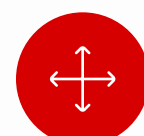
Конкурентная позиция ВсеИнструменты.ру строится на комбинации пяти взаимоусиливающих элементов, каждый из которых по отдельности встречается у других участников рынка, но в совокупности формирует уникальное для российского рынка DIY & Garden предложение.



Ассортимент и качество

Товарная матрица насчитывает 1,9 млн артикулов (уникальных SKU) – за год прирост составил 17,8%, что позволяет удовлетворять различные потребности клиентов. ВсеИнструменты.ру уделяет особое внимание реализации сертифицированного товара, соответствующего требованиям технических регламентов и стандартов качества, для чего внедрила многоступенчатый контроль, включающий в том числе:

- ✓ проверку документации и состояния товара при поставке на склад;
- ✓ проверку поставщиков на предмет соответствия необходимым требованиям и наличия разрешительной документации (включая сертификаты, разрешения на поставляемый ассортимент и иные документы);
- ✓ дополнительный контроль качества при отгрузке и приемке товара клиентами с осмотром целостности упаковки и товара.



Логистическая инфраструктура

Три центральных склада, четыре распределительных центра, 15 ПВЗ-складов и 1 122 ПВЗ в семи федеральных округах общей используемой площадью 401 тыс. кв. м. Инфраструктура обеспечивает доставку на следующий день для более чем 30% населения страны.



Цифровая платформа

Компания обеспечивает глубокую интеграцию с корпоративными клиентами через API, EDI и расширения для 1С, персонализированные B2B-кабинеты, автоматизированный Личный кабинет поставщика (более 4 тыс. поставщиков), ML-алгоритмы пополнения складских остатков и ИИ-решения в продажах и контенте.



Прибыльный рост

Компания последовательно развивает бизнес, фокусируясь на росте финансовых показателей. Каждое направление роста оценивается через призму вклада в чистую прибыль. Именно этим обусловлен стратегический фокус на B2B-клиентах, развитие высокомаржинального ассортимента и СТМ, а также рост валовой рентабельности с 30,2% до 32,5%.

Результатом стал рост чистой прибыли в 2025 году более чем в пять раз – с 0,7 млрд рублей до 3,4 млрд рублей, то есть с кратным опережением динамики выручки. Отношение чистого финансового долга к EBITDA (IAS 17) на уровне –0,2х и положительный свободный денежный поток дополняют эту модель, позволяя инвестировать в технологии и инфраструктуру без ущерба для финансовой устойчивости.



Отраслевая экспертиза и B2B-сервис

Для корпоративных клиентов, формирующих 75,2% товарной выручки, критически важны не товары, а решения – консультационная поддержка, работа с нестандартными запросами, кастомизированные каталоги. Компания позиционируется как единый поставщик нестратегических закупок: около 55% крупного бизнеса России и более 7% субъектов МСП уже являются клиентами Группы. Этот уровень проникновения формирует репутационный барьер, который невозможно воспроизвести быстро.

Отдельные участники DIY-рынка могут превосходить Компанию по одному из параметров, однако воспроизвести все пять элементов одновременно – задача, требующая многолетних инвестиций и накопленной экспертизы.



Стратегия развития

ВсеИнструменты.ру нацелен на лидерство в сегменте корпоративных нестратегических закупок товаров для обслуживания, ремонта и эксплуатации. Для этого мы формируем новый стандарт профессионального снабжения — интегрированный, технологичный и управляемый.

Реализация стратегии организована по двум направлениям:

- 1

внедрение и развитие сервисов для корпоративных заказчиков
- 2

использование цифровых инструментов и передовых решений для оптимизации рутинных процессов и освобождения человеческих ресурсов для решения комплексных проблем клиентов

Направления реализации стратегии раскрываются через шесть взаимодополняющих стратегических блоков



1

Глубокая интеграция в процессы клиентов

Устойчивое лидерство в сегменте нестратегических закупок требует глубокой интеграции в операционные процессы клиентов. Долгосрочной целью Компании является переход от модели «поставщик товара» к модели «партнер по эффективности снабжения».

Глубина интеграции формируется поэтапно. По мере развития сотрудничества снижаются транзакционные издержки клиента и растет устойчивость партнерства. Это обеспечивает формирование долгосрочной клиентской базы и создает структурное преимущество в конкурентной борьбе за рыночную долю.

В B2B-сегменте снабжение напрямую влияет на непрерывность производственных процессов. Компания встраивается в закупочные и операционные контуры клиента, применяя:

- специализированный подбор ассортимента;
- индивидуальные условия поставок;
- разработку продукции под требования клиента;
- цифровую интеграцию закупочных процессов;
- консультационную поддержку;
- инфраструктурные решения.

В сегменте среднего и малого бизнеса ставка делается на масштабируемую цифровую модель — удобный Личный кабинет, прозрачные условия и предсказуемость сервиса.

Подробнее об управлении ассортиментом см. в разделе «Инновационное и технологическое развитие».



2

Управление ассортиментом как источник конкурентного преимущества

Контроль над ассортиментом является ключевым фактором устойчивости и дифференциации. Компания рассматривает товарное предложение не только как источник выручки, но и как стратегический инструмент создания ценности для клиента.

Опираясь на многолетнюю отраслевую экспертизу, Группа формирует портфель ведущих российских и международных брендов, обеспечивая выбор в различных ценовых сегментах и соответствие отраслевым требованиям. Клиенты получают возможность оптимально сочетать стоимость и технические характеристики продукции в зависимости от задач проекта.

Одновременно развивается управляемая часть предложения — собственные торговые марки (СТМ). Это позволяет адаптировать продукцию под отраслевые потребности, контролировать качество и спецификации, снижать зависимость от внешних производителей и управлять маржинальностью.

Сочетание широты ассортимента и стратегического контроля над его частью усиливает рыночные позиции Компании и повышает устойчивость бизнес-модели.

Подробнее об управлении ассортиментом см. в разделе «Операционные результаты».



3

Финансовая дисциплина как условие устойчивого роста

Стратегическая трансформация опирается на финансовую устойчивость. Компания придерживается строгой инвестиционной дисциплины: средства направляются только на инициативы с подтвержденной экономикой и целевой рентабельностью инвестиций выше 30%.

Финансовые приоритеты включают поддержание низкого уровня чистого долга, рост чистой прибыли и сохранение дивидендного потенциала. Такой подход обеспечивает баланс между ростом и доходностью, создавая устойчивую основу для последовательного увеличения рыночной доли.

Подробнее см. в разделе «Финансовые результаты».



Стратегия развития

Российский DIY-рынок находится в фазе стагнации. Инвестиционная активность замедляется, потребительский спрос становится более рациональным, стоимость капитала остается на высоком уровне. В таких условиях устойчивый рост обеспечивается не экстенсивным масштабированием, а глубиной клиентской интеграции, технологическим преимуществом и операционной эффективностью.

Компания рассматривает текущую рыночную ситуацию как возможность для укрепления конкурентных позиций и увеличения доли рынка. В условиях трансформации рынка Компания укрепляет позиции сегодня, чтобы обеспечить лидерство завтра.

→ Направления реализации стратегии раскрываются через шесть взаимодополняющих стратегических блоков

4 Собственная цифровая платформа как основа масштабирования

Масштабируемость клиентской модели невозможна без технологической платформы. Цифровизация является фундаментом стратегии и ключевым элементом повышения эффективности.

Компания делает ставку на собственную разработку большинства ключевых сервисов. Это обеспечивает гибкость архитектуры, технологическую независимость и возможность оперативно адаптировать решения под потребности клиентов. Наличие собственной среды разработки существенно сокращает цикл тестирования и внедрения новых функций, ускоряя трансформацию бизнес-процессов.

Объединение функций в одном месте делает взаимодействие системным и снижает операционные издержки клиентов.

- Цифровая платформа объединяет в себе:
- ✓ Личный кабинет с аналитическими инструментами;
 - ✓ API-интеграции с ERP-системами клиентов;
 - ✓ автоматизацию документооборота;
 - ✓ цифровое управление заказами и поставками;
 - ✓ управление логистикой и товародвижением.

Подробнее о цифровой платформе см. в разделе «Инновационное и технологическое развитие».



5 Искусственный интеллект как фактор технологического лидерства

В условиях волатильности спроса рост эффективности требует высокой точности планирования. Компания рассматривает искусственный интеллект (ИИ) как самостоятельное направление развития и источник устойчивого конкурентного преимущества.

- ИИ применяется:
- в прогнозировании спроса;
 - в оптимизации ассортимента;
 - в управлении запасами;
 - в анализе клиентского поведения.

Использование алгоритмов машинного обучения и анализа данных повышает оборачиваемость капитала, снижает избыточные запасы и минимизирует операционные ошибки.

Интеграция ИИ усиливает все элементы бизнес-модели — от клиентской интеграции до логистики — и формирует технологическую основу для дальнейшего роста.

Подробнее о внедрении искусственного интеллекта см. в разделе «Инновационное и технологическое развитие».



6 Инфраструктура и логистика как основа надежности и маржинальности

Надежность поставщика является критическим фактором выбора для корпоративных клиентов. В бизнес-модели Компании логистика является не вспомогательной функцией, а фундаментом доверия и операционной устойчивости.

- Эффективная логистика обеспечивает:
- ✓ поставки точно в срок;
 - ✓ минимальное количество ошибок при комплектации;
 - ✓ предсказуемость исполнения обязательств;
 - ✓ непрерывность деятельности клиентов, включая производственные предприятия.

- Для достижения таких результатов Компания развивает следующие бизнес-процессы:
- ✓ цифровизацию складских операций;
 - ✓ автоматизацию процессов комплектации;
 - ✓ оптимизацию маршрутов доставки;
 - ✓ эффективное использование складских площадей;
 - ✓ совершенствование системы планирования запасов.

Операционная точность повышает уровень сервиса и позволяет снижать удельные издержки, ускорять оборачиваемость капитала и формировать устойчивую маржинальность.

Подробнее о развитии инфраструктуры и логистики см. в разделе «Операционные результаты».



В 2025 году благодаря профессиональным действиям команды ВсеИнструменты.ру, своевременной и комплексной работе по повышению эффективности бизнес-процессов, оперативному взаимодействию с заинтересованными сторонами Компании удалось добиться высоких операционных и финансовых результатов.

Компания продемонстрировала высокую операционную эффективность и устойчивую генерацию денежных потоков даже в условиях непростой макроэкономической среды, что создает основу для дальнейшего роста и развития в 2026 году, а также для укрепления лидерских позиций в DIY¹-сегменте.

Обзор результатов

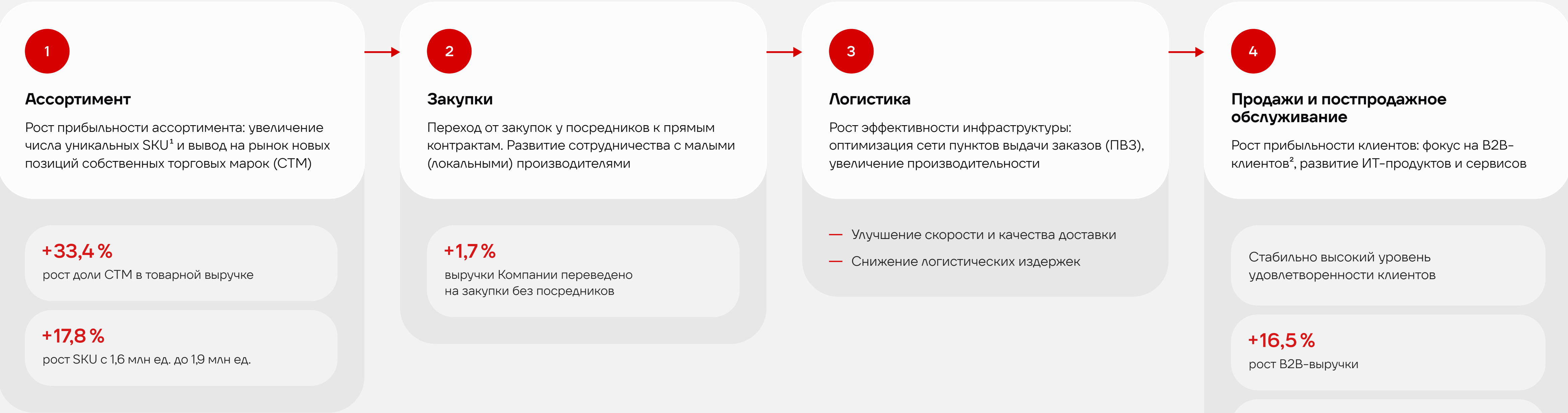
Незначительные отклонения в расчете процентных изменений, долей и итогов в тексте, таблицах и графиках настоящего Отчета объясняются округлением.

¹ От англ. Do It Yourself (DIY) — вид деятельности, при котором человек самостоятельно изготавливает для собственного использования те вещи, предметы и изделия, которые обычно изготавливаются промышленностью или мастерами-профессионалами.

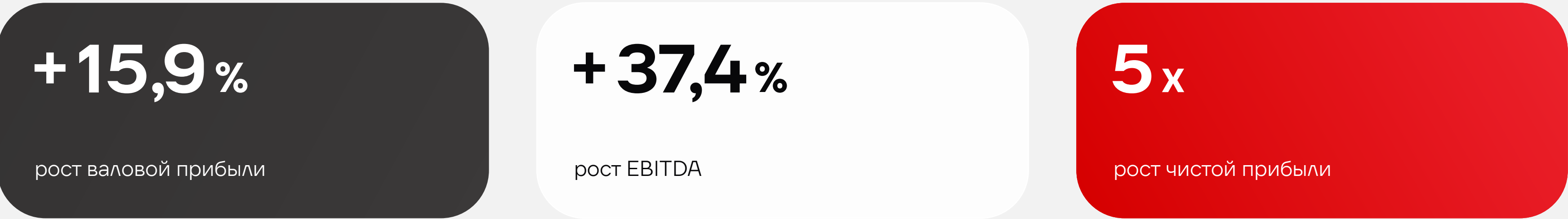


Цепочка создания стоимости и ключевые результаты деятельности в 2025 году

Стратегия 2025+ и направления деятельности



Ключевые финансовые результаты 2025 года



¹ От англ. Stock Keeping Unit (SKU) – единица складского учета, идентификатор товарной позиции, используемый в торговле. ² От англ. business-to-business (B2B) – торговые отношения между юридическими лицами.

Операционные результаты

Клиентская база

ВсеИнструменты.ру выстраивает комплексный и персонализированный подход к работе с клиентской базой:

- ✓ внедряет и развивает сервисы для корпоративных заказчиков
- ✓ масштабирует практики взаимодействия с клиентами по цифровым каналам и при помощи передовых решений по автоматизации и цифровизации

Компания осуществляет автоматизацию процессов закупок корпоративных клиентов посредством интеграции систем клиентов и своих внутренних систем, внедрения API¹- и EDI²-решений. Это позволяет минимизировать ошибки в документах, сокращать время обработки заказов, повышать прозрачность бизнес-процессов. Кроме того, Компания активно внедряет в работу разнообразные аналитические инструменты для прогнозирования спроса.

Итогами работы в этом направлении является наличие широкой клиентской базы Компании – более 4,1 млн физических и юридических лиц, а также обеспечение обильного трафика официального сайта ВсеИнструменты.ру и мобильной активности пользователей – более 2,3 млн просмотров в день.

Фокус на совершенствовании сервисов для бизнеса обеспечил положительную динамику операционных метрик B2B-направления, остающегося основным источником выручки Группы

1 / 4

B2B-сегмент

Компания продолжает усиливать сотрудничество с крупным, средним и малым бизнесом, планомерно увеличивая долю корпоративных клиентов в товарной выручке. По итогам 2025 года данный показатель достиг 75,2%, превысив результат предыдущего периода на 5,9 п. п. Достижению данных результатов способствовали как привлечение новых клиентов, так и укрепление долгосрочных партнерских отношений с действующими клиентами, реализация комплексной стратегии по их удержанию.

> 4,1 млн

физических и юридических лиц
в клиентской базе Компании

+ 8,2 %

рост количества
B2B-клиентов

¹ От англ. application programming interface (API) – механизмы, которые позволяют двум программным компонентам взаимодействовать друг с другом, используя набор определений и протоколов.
² От англ. electronic data interchange (EDI) – технология, используемая для стандартизации электронной передачи деловых документов.

B2B-сегмент

ВсеИнструменты.ру

Стратегические приоритеты Компании

- Увеличение числа B2B-клиентов
- Единый поставщик нестратегических закупок в крупных холдингах с уникальными сервисами
- Глубокая интеграция с ключевыми клиентами через цифровые сервисы
- Работа с уникальными запросами клиентов

Причины фокуса на B2B-клиентах

- **Рынок:** финансовые условия стимулируют оптимизацию затрат даже в нестратегических закупках
- **Маржинальность:** средняя маржинальность продаж B2B выше по сравнению с B2C-сегментом, что обеспечивает увеличение валовой прибыли Компании
- **Постоянство:** высокая частота и регулярность заказов формируют рекуррентную выручку
- **Более высокий средний чек:** комплексные закупки и крупные товарные партии
- **Конкуренция:** незначительное число игроков с комплексным подходом и широким географическим покрытием
- **Подходящий момент на рынке:** запрос на цифровизацию, прозрачный документооборот и автоматизацию (API/EDI/1C¹)

Действия Компании:

- Развитие цифровой инфраструктуры, массовых цифровых решений и интеграций с ERP:
 - **API-интеграция с клиентами:** создание продукта для быстрого подключения клиентов к сервисам заказов и остатков для работы «без посредников»
 - **Интеграции в закупочную систему крупного клиента:** подтверждение потребности в продукте в высокодоходном сегменте
 - **Личный кабинет (ЛК) поставщика:** более 4 000 поставщиков работают в ЛК, все взаимодействие автоматизировано — остатки, планирование поставок и др.
 - **Контроль условий:** автоматический контроль условий договоров и их соблюдения
 - **Интеграционные расширения для 1С:** разработка решения для интеграции в систему 1С клиента без привлечения ИТ-специалистов (в разработке)
 - **Кастомизированный каталог:** разработка рекомендательной системы для корпоративных клиентов, упрощающей поиск нужных товаров (в разработке)
 - **Рекламный кабинет для поставщиков:** продукт для самостоятельного управлением медиакитом и акциями (в разработке)
 - **Интеграция с ключевыми поставщиками:** разработка продукта для интеграции с крупными поставщиками, для полной прозрачности процесса поставок под заказ для клиента (в разработке)
- **Выстраивание экосистемы** профессиональных решений, расширение ассортимента для клиентов в сферах производства и услуг
- **Трансформация и автоматизация** внутренних процессов для поддержки работы с крупнейшими клиентами
- **Фокус на углублении взаимодействия** с ключевыми клиентами на начальных этапах сотрудничества
- **Расширение логистического покрытия**
- **Развитие финансовых сервисов**
- **Стратегические партнерства:** совместные продуктовые решения, лидогенерация, кросс-промоакции, мероприятия и спонсорство

Достигнутые результаты

>55%

крупного бизнеса в России уже покупает у ВсеИнструменты.ру, но не как ключевые клиенты

+16,5%

рост B2B-выручки

Формирование партнерских отношений с ВсеИнструменты.ру с целью повышения эффективности деятельности через получение уникальных товаров и сервисов Компании

- Эффективная логистика: быстрая доставка и соблюдение сроков
- Широкий ассортимент
- Индивидуальный подход: быстрая реакция на запросы и оперативность работы
- Качество товаров
- Надежность, опыт и экспертиза
- Передовые ИТ-решения

¹ 1С (1С: Предприятие) — российская ERP-система учета: бухгалтерия, склад, закупки и др.

Клиенты крупного бизнеса

Источник выручки с наибольшим потенциалом

Портрет крупного B2B-клиента

Виды деятельности, % выручки



Особенности

- Сложная структура закупок и наличие положения о закупках
- Наличие своих форм договоров
- Нестандартные условия доставки
- Запрос на специализированный ассортимент
- Крупные заказы

Ценности Компании

- Надежность
- Коммерческие условия
- Удобство взаимодействия
- Ассортимент
- Доставка и логистика
- Цена

Масштаб

> 1000 человек
Численность работников

> 2 млрд ₽
Выручка

Федеральный или международный масштаб деятельности

Клиенты среднего и малого бизнеса (СМБ)

Основной источник выручки

Портрет среднего и малого B2B-клиента

Прибыльность СМБ-сегмента формируется за счет меньших затрат на обслуживание и более быстрых оплат.

> 50%

бизнеса Компании – клиенты среднего и малого бизнеса

Виды деятельности

- Подрядные строительные и ремонтные организации всех этапов строительства и ремонта
- Станции технического обслуживания (СТО) и автосервисы
- Организации жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) и другие муниципальные организации
- Управляющие компании
- HoReCa
- Ритейл (в целом любой арендный бизнес)

Масштаб

< 1000 человек
Численность работников

< 2 млрд ₽
Выручка

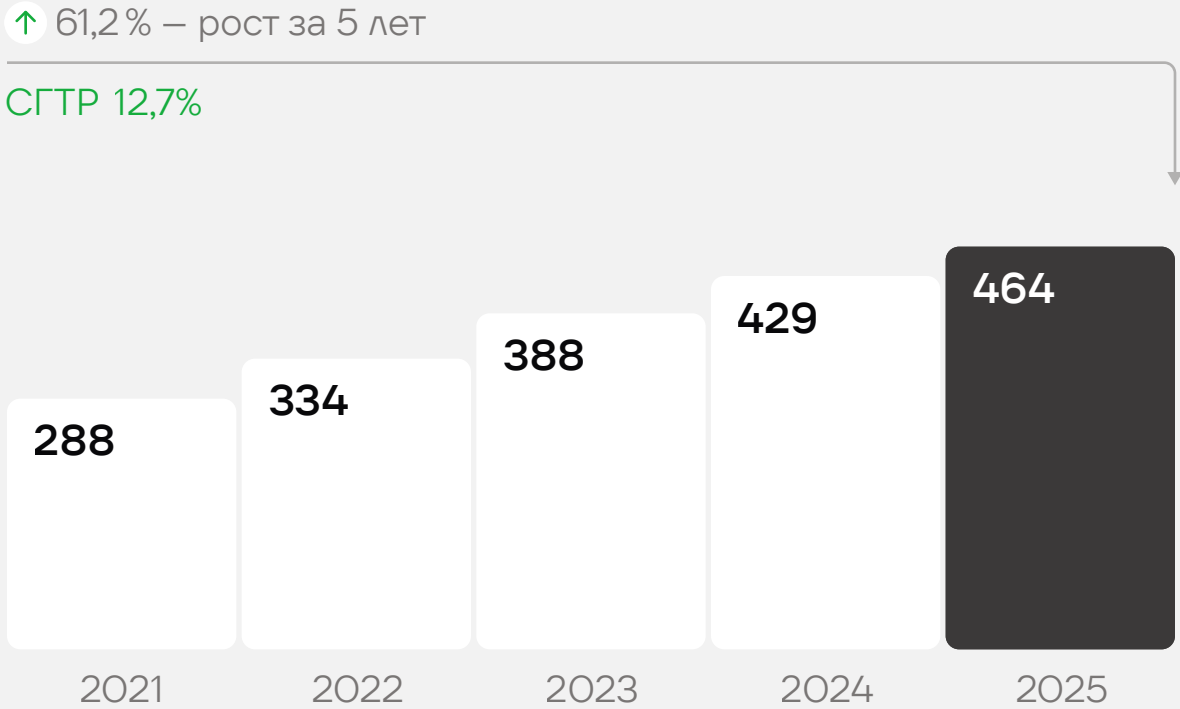
Преимущественно региональный или локальный масштаб производства

B2B-сегмент

Примеры решений ВсеИнструменты.ру для крупных B2B-клиентов

B2B-клиент	Решение ВсеИнструменты.ру
Крупная нефтегазовая компания	Организация морской доставки на труднодоступные объекты
Крупная нефтехимическая компания	Внедрение контура EDI и открытие ПВЗ под нужды клиента
Крупная энергетическая компания	Проведение аудита процессов ремонтных бригад, разработка мер по повышению эффективности
Крупная горнодобывающая компания	Создание CTM под нужды клиента
Крупная металлургическая компания	Внедрение EDI-интеграции модели, ускоряющей закупки, и организация логистики до цехов

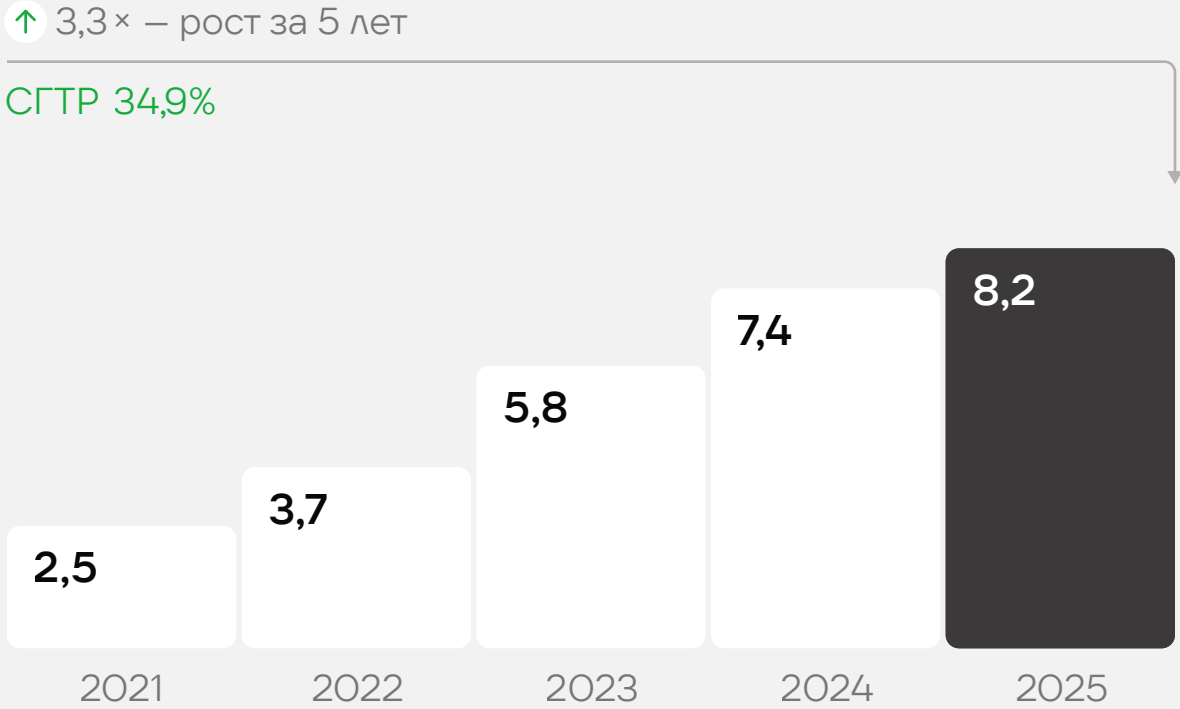
Количество активных¹ B2B-клиентов, тыс. орг.



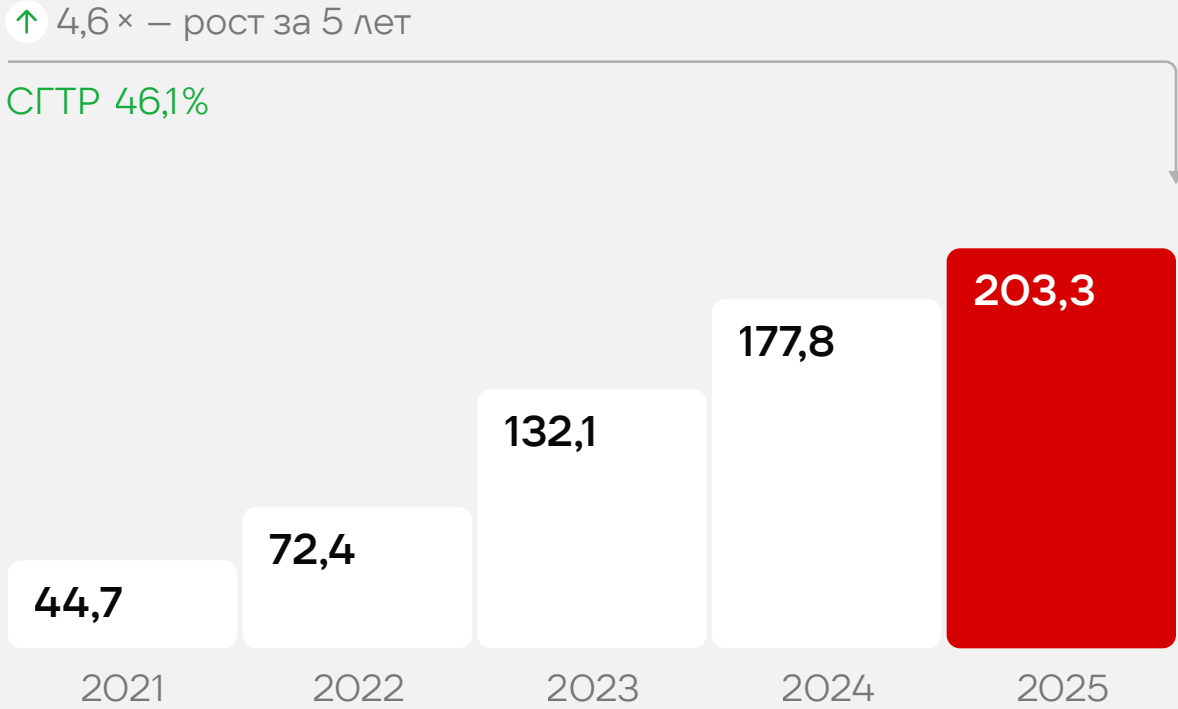
Динамика среднего чека B2B-клиентов с учетом НДС, тыс. руб.



Количество заказов B2B-клиентов, млн шт.



Количество реализованных единиц товара B2B-клиентам, млн ед.



¹ Здесь и далее под активными клиентами понимаются клиенты, совершившие хотя бы одну покупку за последний год.

B2C-сегмент

B2C является нестратегическим сегментом для ВсеИнструменты.ру на данный момент. Тем не менее в случае рыночных изменений Компания видит потенциал восстановления спроса.

Доля частных клиентов в выручке в 2025 году составила 24,8%, сократившись на 5,9 п. п. относительно 2024 года. В то же время благодаря широкой товарной матрице и удобной логистике, ориентированной в том числе на частных покупателей, по сегменту были достигнуты стабильные показатели.

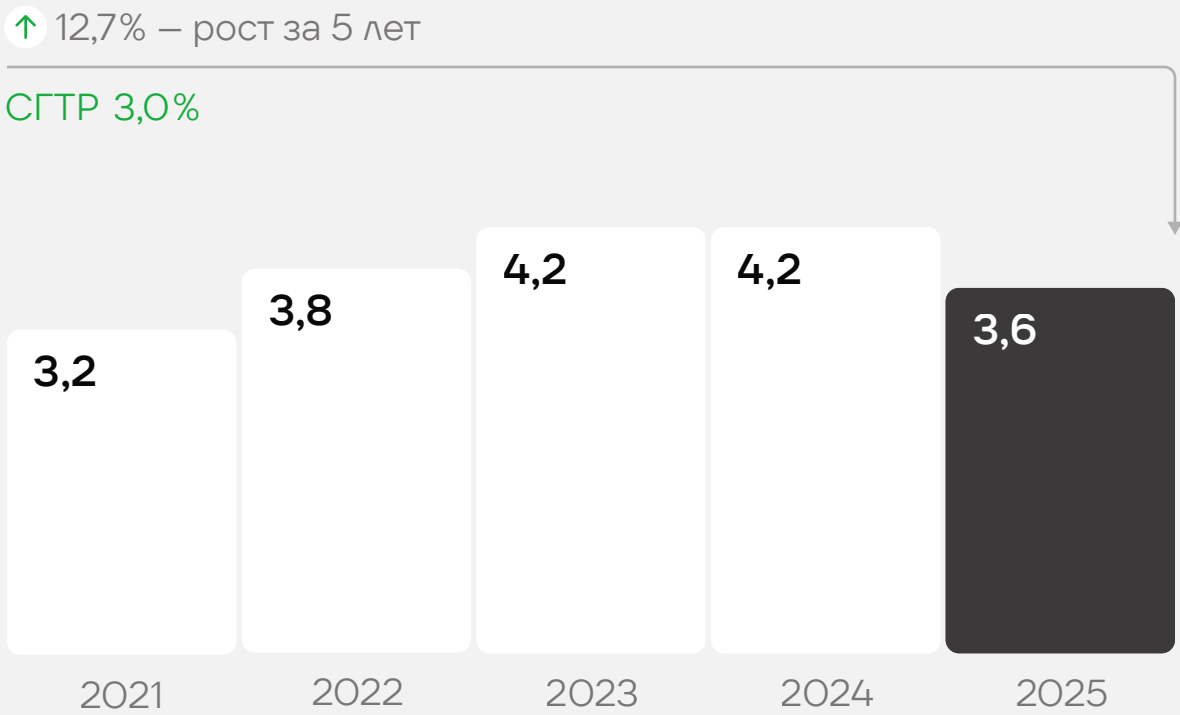
24,8%

Доля частных клиентов в выручке в 2025 году

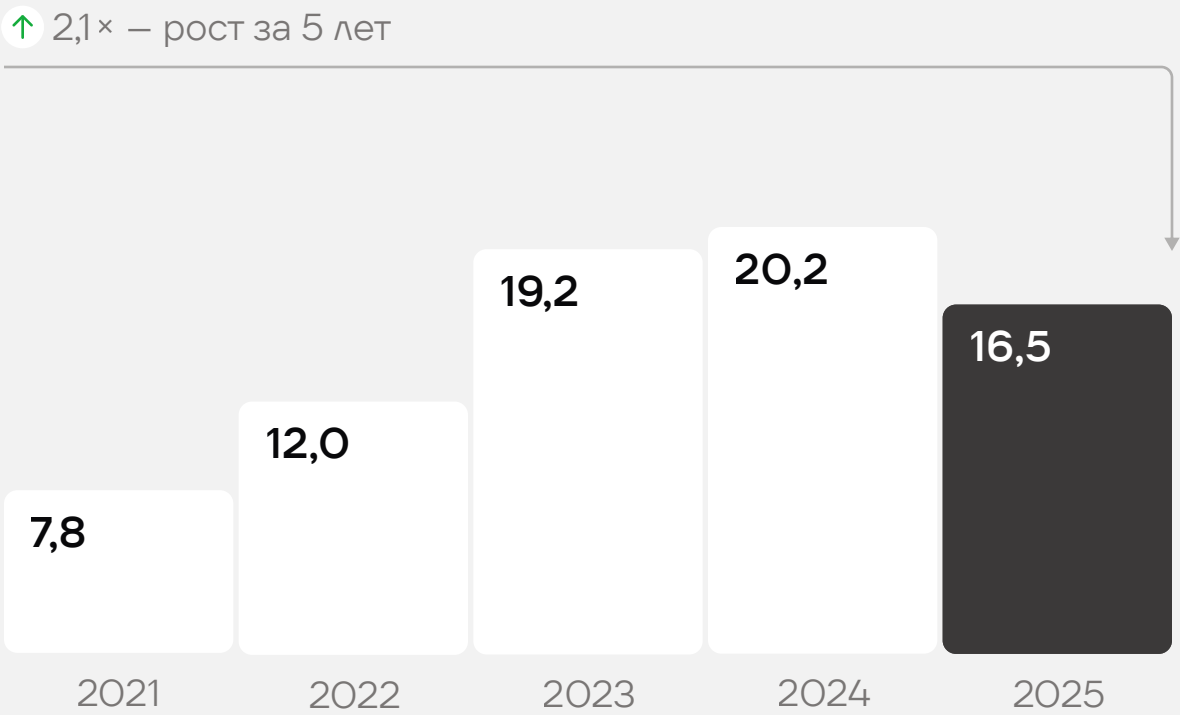
Ключевые группы B2C-клиентов

Профессионалы (Ключевой фокус)	Любители
<ul style="list-style-type: none">— Регулярно используют инструменты и оборудование в своей деятельности или увлечениях— Критерии выбора продукции: цена и качество товаров, качество сервиса, профессиональная консультация и поддержка на каждом этапе взаимодействия	Ориентир для выбора продукции: преимущественно минимальная стоимость товара

Количество активных B2C-клиентов, млн чел.



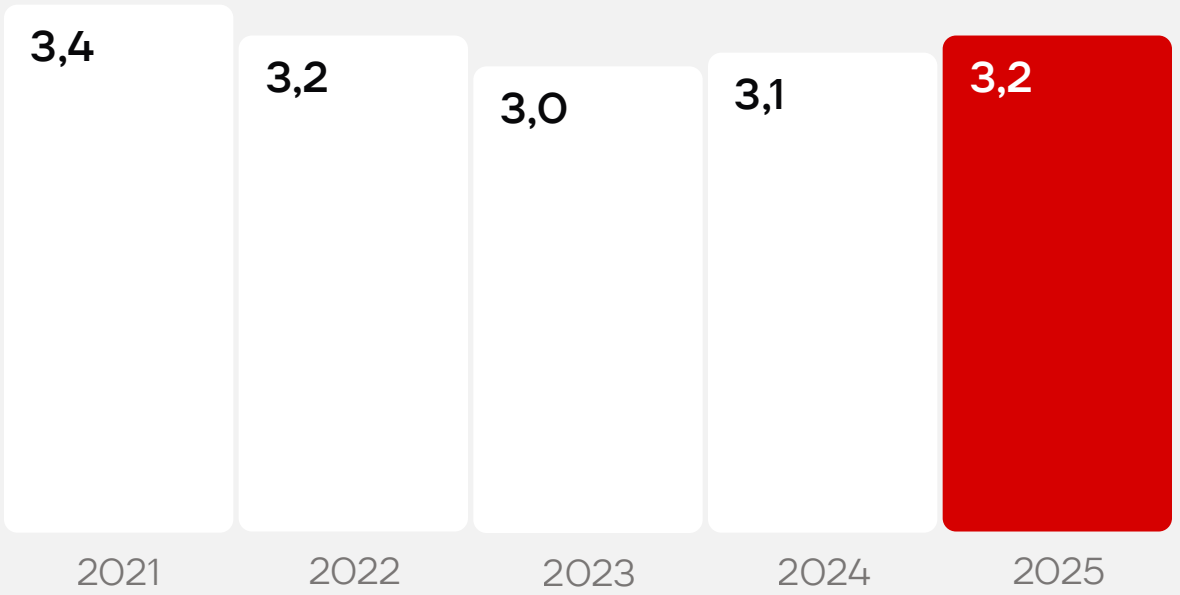
Количество заказов B2C-клиентов, млн шт.



Количество реализованных единиц товара B2C-клиентам, млн ед.



Динамика среднего чека B2C-клиентов с учетом НДС, тыс. руб.



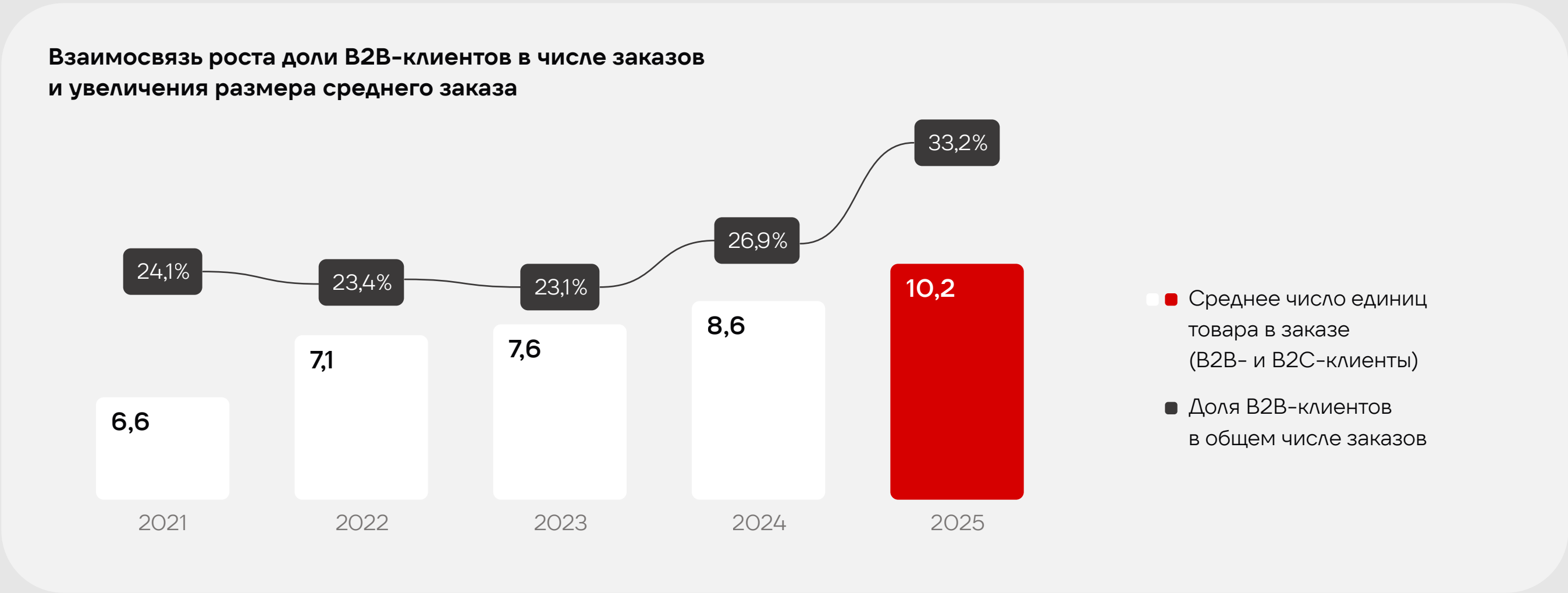
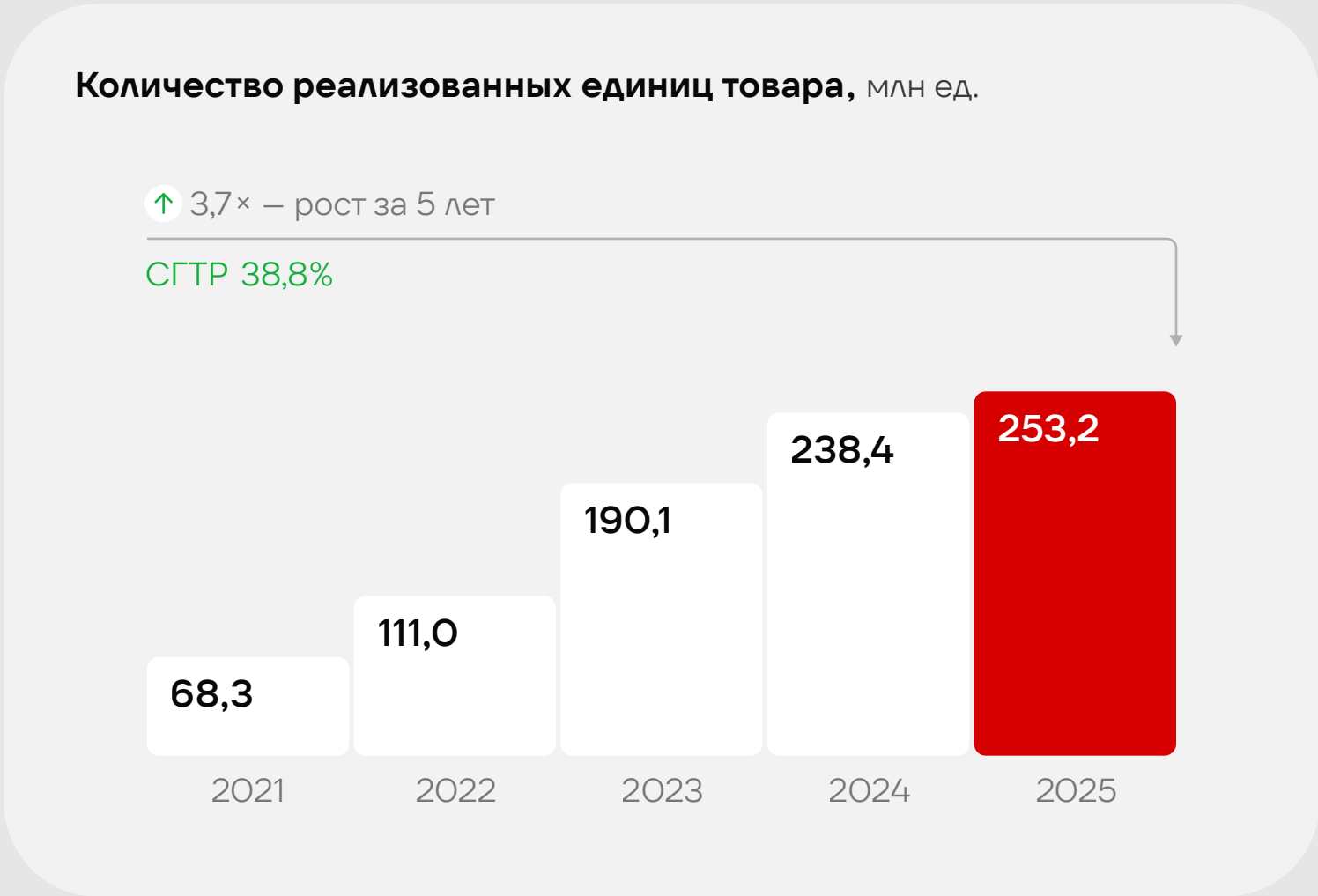
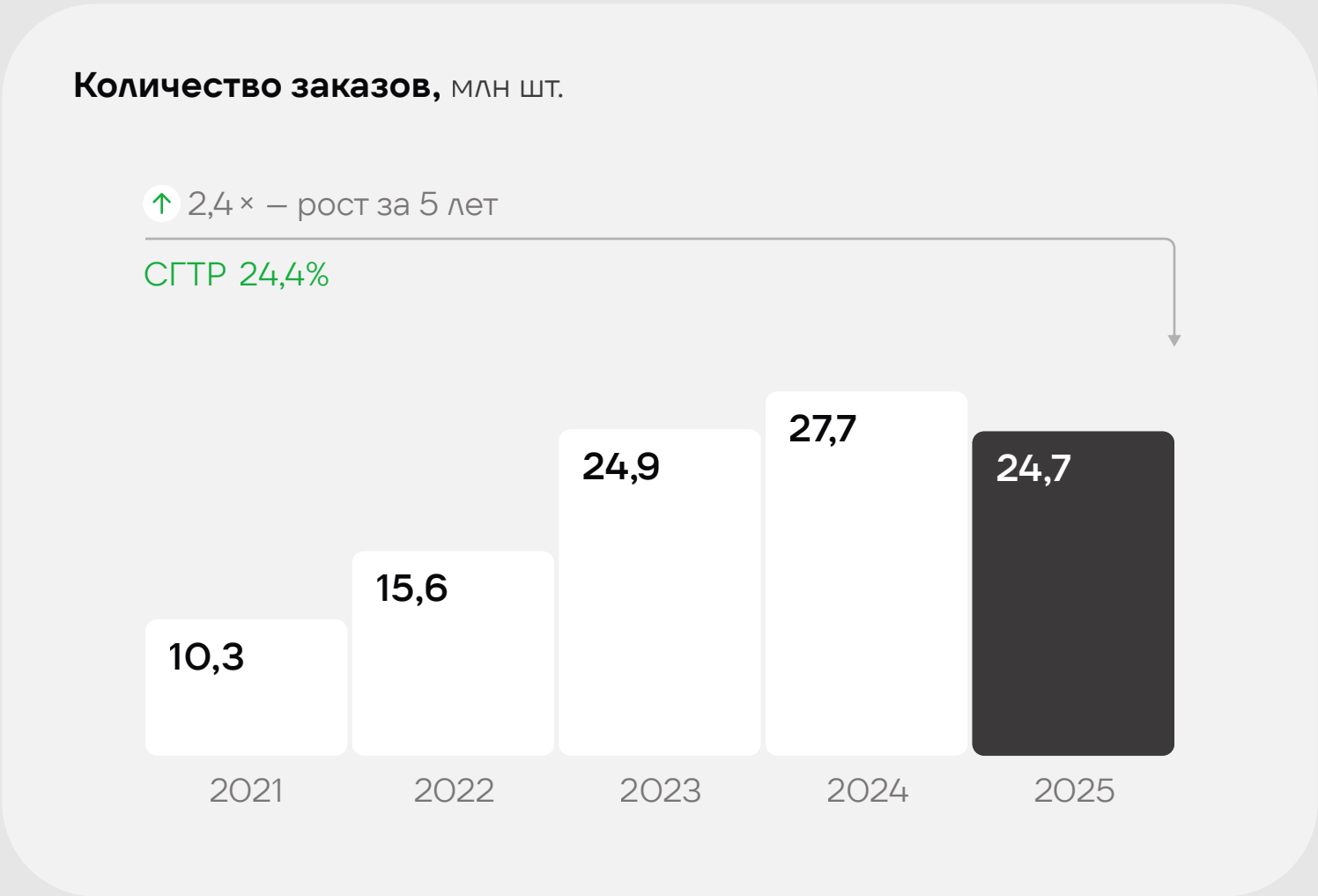
Количество заказов

По итогам 2025 года общее количество заказов снизилось на 10,6% относительно прошлого года и составило 24,7 млн штук.

Спад показателя обусловлен фокусом Компании на B2B-клиентах, заказы которых характеризуются консолидированной структурой по товарным позициям (большее число единиц товара в одном заказе) и большими объемами.

24,7 млн шт.

Общее количество заказов



Средний чек

В 2025 году средний чек заказа составил 8,7 тыс. рублей (с учетом НДС), что на 19% выше показателя прошлого года. Рост данного показателя обеспечили следующие факторы:

- Фокус на B2B-клиентах, наращивание доли заказов данной категории клиентов (специфика работы с B2B – крупные заказы, зачастую состоящие из множества единиц товаров)
- Оптимизация номенклатуры заказов
- Масштабное расширение высокомаржинального ассортимента продукции
- Стимулирование комплексных закупок за счет развития персонализированных предложений

8,7 тыс. ₽

Средний чек заказа
(с учетом НДС)

Заметную положительную динамику показали и средний чек заказа B2B-клиентов, который по итогам года вырос на 4,2% и достиг 19,7 тыс. рублей (с учетом НДС), и средний чек заказа B2C-клиентов, который увеличился на 4,3%, до 3,2 тыс. рублей (с учетом НДС).

Ассортимент

Работа ВсеИнструменты.ру в 2025 году была сосредоточена на увеличении уникальных SKU¹ в продуктовом портфеле, в том числе SKU следующих видов продукции:

- Товары для B2B-клиентов и профессиональных клиентов
- Высокомаржинальные товары
- Новые товары СТМ и товары эксклюзивных брендов

Итогами года стало расширение товарного ассортимента ВсеИнструменты.ру на 17,8%, до 1,92 млн единиц, а также вывод на рынок более 2 тыс. новых товаров СТМ в рамках программ и проектов по повышению рентабельности деятельности Компании. Доля СТМ и эксклюзивных брендов составила 13,3% от товарной выручки, что на 1,9 п. п. выше показателя прошлого года.

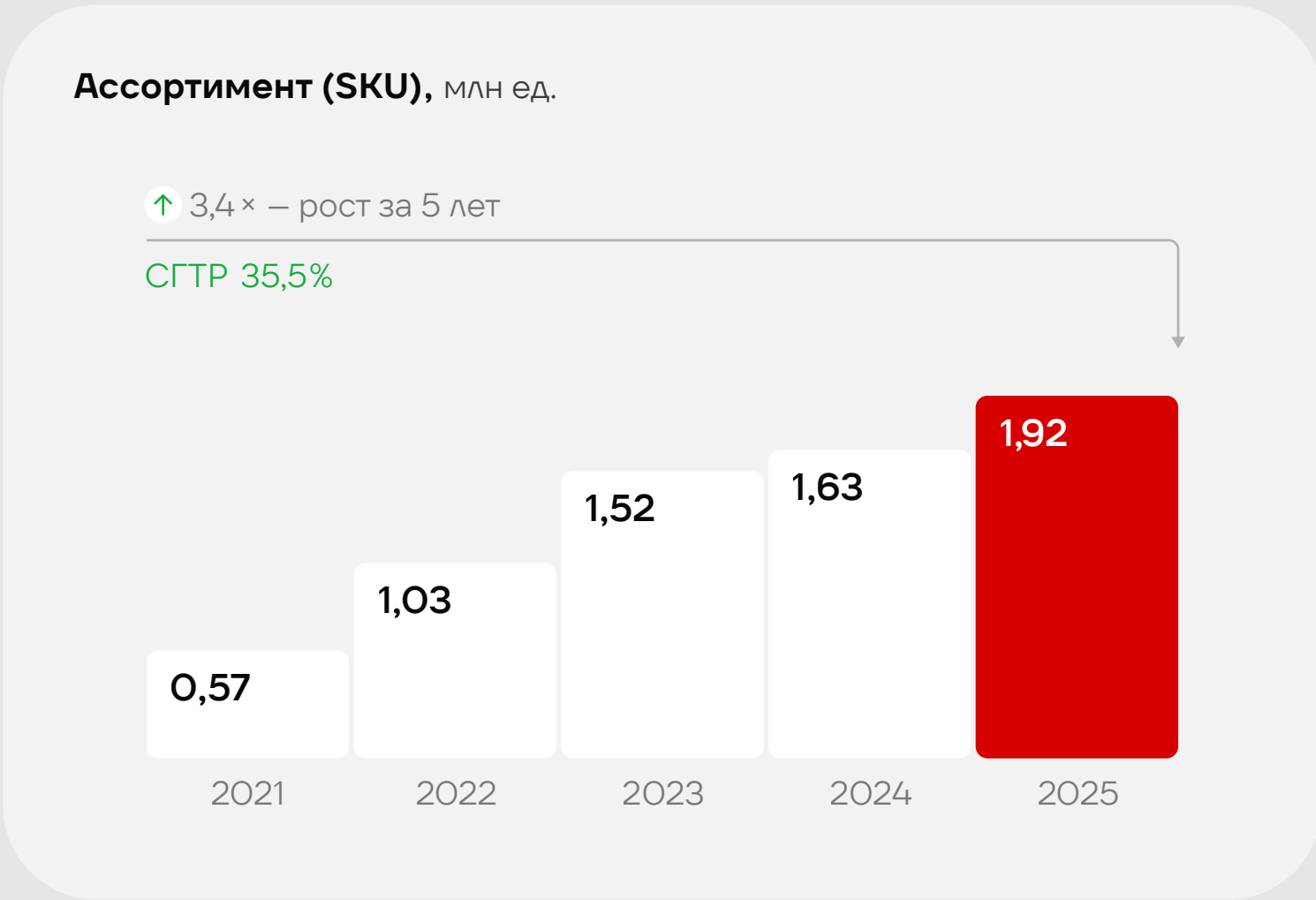


19,7 тыс. ₽

Средний чек заказа
B2B-клиентов
(с учетом НДС)

3,2 тыс. ₽

Средний чек заказа
B2C-клиентов
(с учетом НДС)



1,92 млн ед.

Расширение товарного
ассортимента SKU

> 2 тыс.

Новых товаров СТМ
выведено на рынок

¹ От англ. Stock Keeping Unit (SKU) — единица складского учета, идентификатор товарной позиции, используемый в торговле.

1 / 2

Логистическая инфраструктура

Активно развивающаяся и масштабируемая по регионам страны логистическая инфраструктура – важный фактор обеспечения высокого качества клиентского сервиса и доступности продукции для населения, а также конкурентное преимущество ВсеИнструменты.ру на рынке.

География присутствия логистической инфраструктуры

Федеральные округа (ФО)	Области	Объекты	Количество складов
Центральный ФО	Москва, Московская, Воронежская, Тульская, Ярославская области	Центральные склады, ПВЗ-склады	3 центральных склада и 3 ПВЗ-склада
Приволжский ФО	Республики Татарстан, Башкортостан и Удмуртия, Пермский край, Нижегородская и Самарская области	Распределительные центры, ПВЗ-склады	1 РЦ и 6 ПВЗ-складов
Южный ФО	Ростовская область, Краснодарский край, Волгоградская область	Распределительные центры, ПВЗ-склады	1 РЦ и 2 ПВЗ-склада
Уральский ФО	Свердловская, Тюменская, Челябинская области	Распределительные центры, ПВЗ-склады	1 РЦ и 2 ПВЗ-склада
Северо-Западный ФО	Санкт-Петербург, Мурманская область	Распределительные центры, ПВЗ-склады	1 РЦ и 1 ПВЗ-склад
Сибирский ФО	Новосибирская область	ПВЗ-склады	1 ПВЗ-склад

Ключевые характеристики логистической инфраструктуры на конец 2025 года

3

Центральных склада

4

РЦ-склада

15

ПВЗ-складов

1 122

ПВЗ

482 тыс. м²

Общая площадь складов

401 тыс. м²

Используемая площадь складов

+6%

Рост площади складских помещений относительно 2024 года

>30%

Покрытие населения страны доставкой на следующий день

456 тыс. ₽ / м²

Удельная выручка на используемую площадь

2 / 2

Логистическая инфраструктура

ВсеИнструменты.ру арендует площади логистических объектов с запасом, обеспечивая возможности оперативного расширения и масштабирования деятельности.

В целях оптимизации расходов на логистику Компания повышает эффективность управления активами и работает по следующим направлениям:

- 1 Повышение эффективности сети: закрытие убыточных точек и развитие ПВЗ-складов, сдача в субаренду неиспользуемых, но введенных в эксплуатацию площадей
- 2 Расширение географии присутствия: масштабирование логистической инфраструктуры в регионах страны в целях сокращения сроков доставки продукции до клиентов, снижения стоимости логистических процессов и улучшения доступности товаров для жителей
- 3 Повышение эффективности использования человеческих ресурсов: рост точности планирования персонала, автоматизация складских процессов и рост производительности труда
- 4 Повышение процента утилизации магистральных транспортных средств

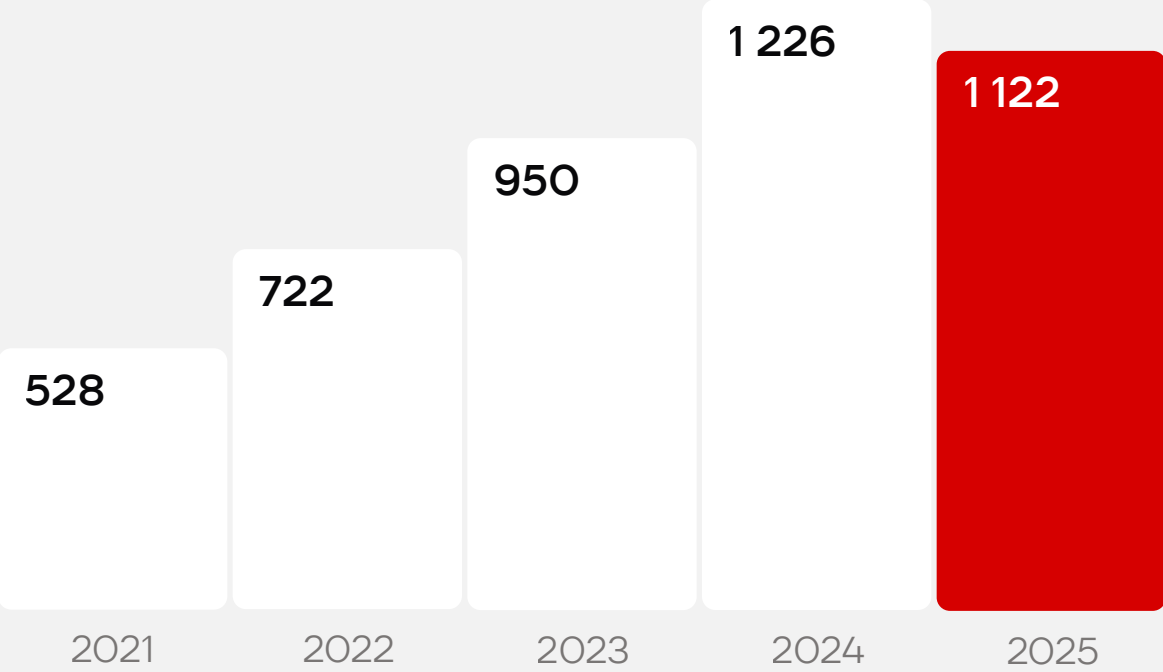


За 2025 год сеть ПВЗ была оптимизирована и сокращена на 8,5%, до 1 122 точек.

Охват ПВЗ, ед.

↑ 2,1× — рост за 5 лет

СГТР 20,7%



Развитие СТМ и импорта

Процесс создания СТМ

ВсеИнструменты.ру анализирует рыночные и экономические тренды, тщательно изучает потребности клиентов и при разработке СТМ фокусируется на категориях с высоким потенциалом и растущим спросом со стороны B2B-клиентов.



1

Составление технического задания

- Анализ рынка, потребностей клиентов и предложений конкурентов
- Формирование совместно с инженерами технического задания, в котором отражаются характеристики, материалы, стандарты качества, упаковка и другие детали будущих товаров



2

Поиск завода-изготовителя товаров

- Тщательный отбор заводов-партнеров: в среднем для одной SKU – рассмотрение четырех предприятий
- Проведение инспекций и тестов заводов, которые помогают Компании убедиться в их надежности, соответствии стандартам качества, способности стабильно производить высококачественную продукцию
- Основной критерий выбора – способность производителя строго соответствовать техническому заданию



3

Тестирование образцов

- Более 7,2 тыс. тестов образцов в 2025 году

4

Заказ и размещение на заводе



5

Производство товаров

- Более 280 заводов-изготовителей СТМ, отобранных через открытые тендеры



6

Вывод товаров в продажу

- Подготовка карточек товаров (в т. ч. с применением искусственного интеллекта) и разработка планов их продвижения
- Сопровождение запуска продаж грамотной коммуникацией с клиентами, позволяющей оперативно информировать рынок о новинках
- Работа с лидерами мнений по тематике продукта, что позволяет в доступной форме доносить преимущества СТМ и повышать их узнаваемость в индустрии
- Проведение внутренних обучений работников по СТМ в интерактивном формате

7

Сбор обратной связи от клиентов

- Анализ соответствия товаров ожиданиям клиентов:
 - Анализ отзывов клиентов на сайте Компании, на других площадках и тематических форумах: более 14 тыс. отзывов обработано в 2025 году
 - Еженедельный опрос для измерения уровня удовлетворенности клиентов
 - Прямое общение с клиентами через менеджеров по продукту
 - Анализ обращений в сервисный центр
- «Погружение в работу клиента»: специалисты Компании проводят на объектах потребителя от одного до трех дней, лично сталкиваясь с его проблемами и «болями»



8

Доработка товаров при необходимости



9

Реализация товаров

120–160 ДНЕЙ

Вывод одного SKU на рынок

Развитие СТМ и импорта

Механизмы контроля качества продукции СТМ

До продажи

Тестирование продукции в лаборатории в России:

- ✓ Входной контроль – 70% партий
- ✓ Сравнение качества продукции с продукцией конкурентов: более 200 SKU в месяц
- ✓ Обновление и усовершенствование товара

Тестирование продукции в лаборатории в Китае:

- ✓ Выходной контроль – 100% партий
- ✓ Обновление и усовершенствование товара
- ✓ Аудит производств
- ✓ Пооперационный контроль заказа

После продажи

Работа сервисных центров и авторизованных сервисов:

- ✓ 3 сервисных центра
- ✓ 23 авторизованных сервиса
- ✓ Менее 2% брака

Анализ отзывов клиентов на сайтах:

- ✓ Более 350 отзывов анализируется в месяц
- ✓ 4,6 – средний рейтинг товаров на официальном сайте

Сбор и анализ показателей лояльности и удовлетворенности клиентов:

- ✓ Более 66% – NPS¹
- ✓ 9 баллов (по 10-балльной шкале) – CSI²

СТМ ВсеИнструменты.ру



- Ручной инструмент
- Силовая техника
- Расходные материалы
- Строительное оборудование
- Автомобильный инструмент

800+ sku



- Садовая техника
- Силовая техника (генераторы)
- Клининговое оборудование

160+ sku



- Расходные материалы
- Крепеж
- Станки
- Ручной инструмент
- Силовая техника
- Спецодежда и средства индивидуальной защиты (СИЗ)
- Товары для сада
- Электрика
- Климатическое оборудование
- Автомобильный ручной инструмент
- Строительное оборудование

5 400+ sku

Эксклюзивный прямой импорт

4 800+ sku



Позиционирование каждого бренда с учетом:

- Ценностей клиентов DIY-сегмента
- Сильных сторон Компании
- Бизнес-модели ВсеИнструменты.ру



Конкурентные преимущества СТМ:

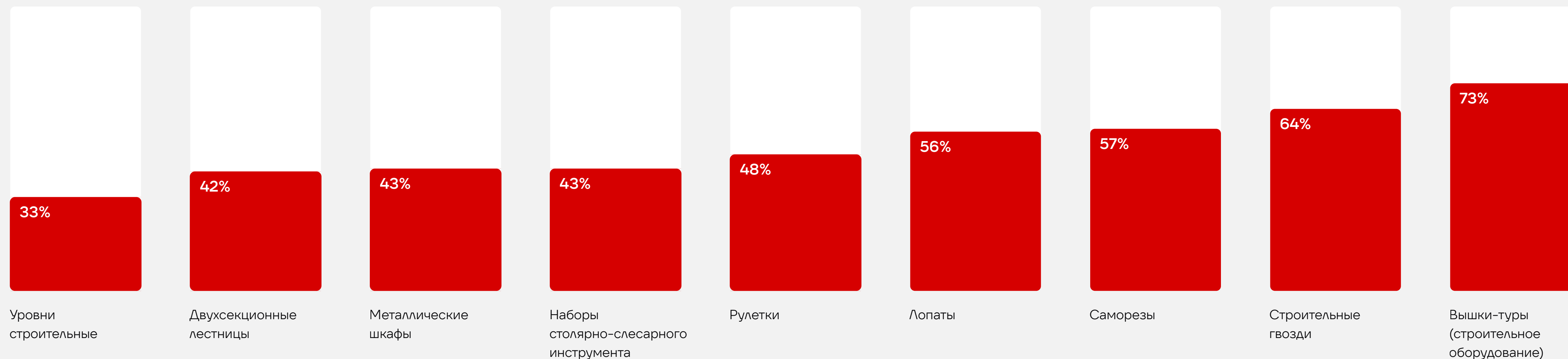
- Широкий стабильный ассортимент
- Абсолютное влияние на ассортимент, качество и цену
- Баланс между ценой и надежностью
- Гарантии и сервис
- Учет обратной связи от клиентов
- Локализация производства в РФ
- Возможность дистрибуции в любые каналы продаж
- Дополнительная маржа для Компании

¹ От англ. Net Promoter Score (NPS) – индекс лояльности клиента.

² От англ. Customer Satisfaction Index (CSI) – индекс удовлетворенности клиента.

Развитие СТМ и импорта

Топ рубрик СТМ: доля СТМ по категориям товаров в 2025 году, %



**Цель СТМ — стать № 1
в каждой рубрике
ВсеИнструменты.ру**

В планах Компании — дальнейшее увеличение количества и разнообразия предложений по СТМ в целях укрепления лидерских позиций на рынке. Наибольший потенциал ВсеИнструменты.ру видит в расширении ассортимента СТМ для клиентов B2B-сегмента.



Поставщики

В целях обеспечения максимальной прозрачности и надежности поставок, а также высокого качества продукции Компания внедряет передовые практики по оптимизации и совершенствованию работы с поставщиками.

В Компании внедрена специализированная передовая технологическая платформа собственной разработки, позволяющая обеспечивать автоматический контроль условий и сроков поставок, а также использовать ML-алгоритмы пополнения складских остатков.



Компания сфокусирована на предоставлении клиентам широкого ассортимента качественной продукции, в том числе местного производства, а локальным производителям — возможности развития собственных малых производств и реализации продукции по удобным механизмам взаимодействия с Компанией.

+130

Поставщиков переведено на закупки без посредников

Значительное сокращение издержек в рамках соответствующих товарных категорий

Для этого во ВсеИнструменты.ру функционирует специальное подразделение, отвечающее за работу с перспективными малыми производителями, а также внедрена специализированная ИТ-система автоматизации работы с данными контрагентами. Таким образом, развитие сотрудничества с малыми производителями¹ — одно из фокусных направлений деятельности Компании.

По итогам 2025 года были подписаны договоры с 266 новыми производителями.

+266

Подписано договоров с новыми производителями

+2,4 п. п.

Увеличение рентабельности валовой прибыли год к году

¹ Предприятия с оборотом до 300 млн рублей в год.

Инновационное и технологическое развитие

Внедрение передовых информационных технологий, автоматизация и цифровизация бизнес-процессов — одно из стратегических направлений деятельности ВсеИнструменты.ру, направленное на улучшение клиентского опыта и повышение операционной эффективности. Именно поэтому Компания активно внедряет цифровые продукты и сервисы, автоматизирует рутинные процессы, использует большие данные, искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение для решения операционных задач.



При разработке, тестировании и запуске инновационных проектов ВсеИнструменты.ру ориентируется на точные расчеты и конкретный ожидаемый финансовый результат от их внедрения.

Технологическая стратегия

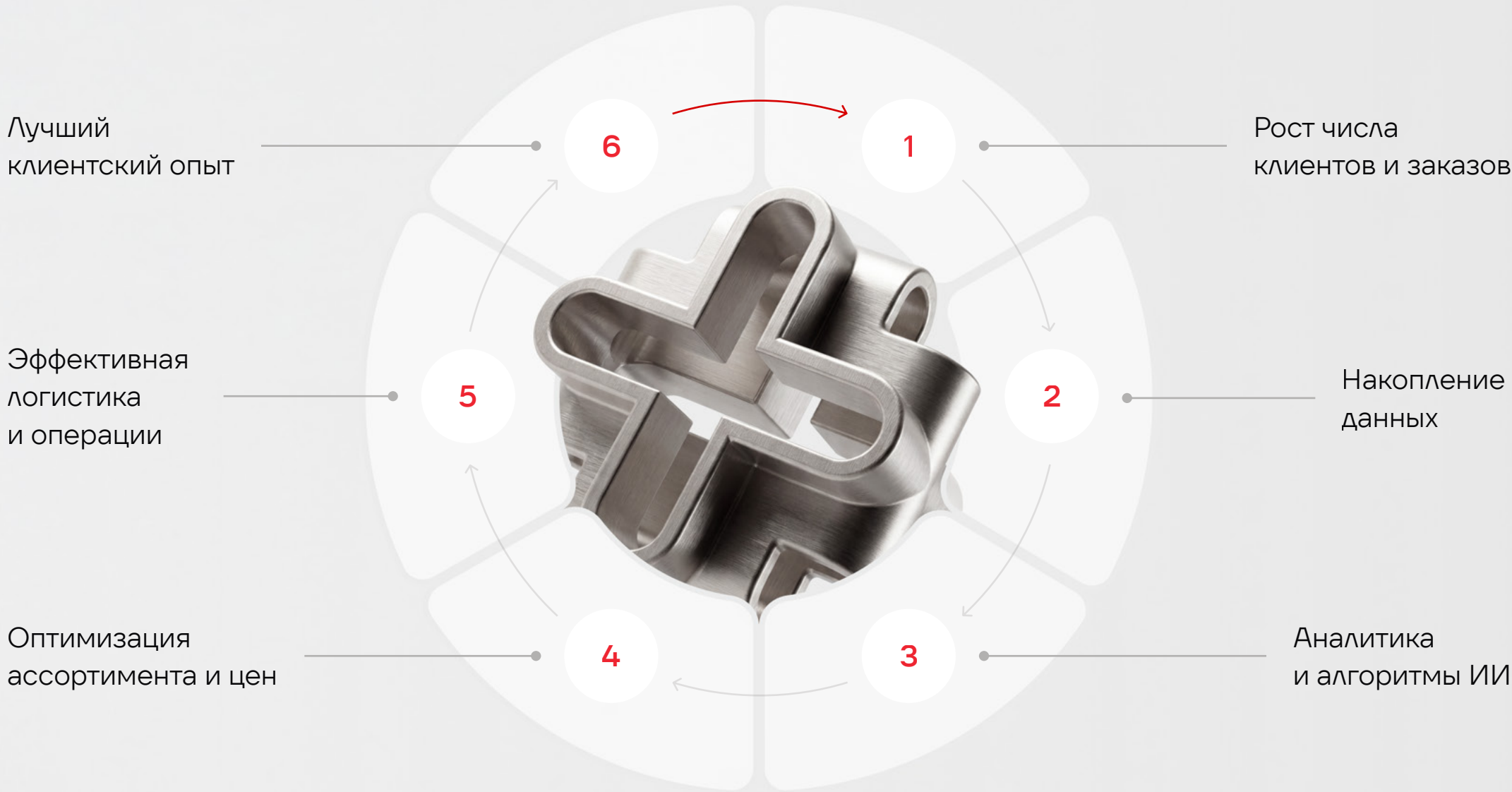
Реализация Технологической стратегии осуществляется по 5 основным направлениям:

- ✓ Развитие собственной технологической платформы
- ✓ Data-driven-управление бизнес-процессами
- ✓ Цифровизация цепочки поставок и логистики
- ✓ Внедрение ИИ
- ✓ Развитие цифровых сервисов для корпоративных клиентов

Все пять направлений взаимосвязаны, и каждое из них усиливает эффективность остальных компонентов Стратегии: по мере роста платформы увеличивается объем накапливаемых данных, что способствует совершенствованию на их основе алгоритмов управления ассортиментом и логистикой, повышению операционной эффективности и качества клиентского опыта. Это в свою очередь привлекает новых клиентов и партнеров, в процессе взаимодействия с которыми генерируется еще больший объем данных, тем самым замыкая и ускоряя цикл роста платформы.

Технологическая стратегия ВсеИнструменты.ру направлена на создание цифровой платформы профессионального снабжения, объединяющей клиентов, поставщиков и логистическую инфраструктуру в единую экосистему. В основе Стратегии лежат два ключевых элемента: data-driven-подход к принятию бизнес-решений и последовательная цифровизация процессов по всей цепочке создания ценности — от закупок и управления ассортиментом до логистики, ценообразования и клиентских сервисов. Такой комплексный подход обеспечивает согласованность операционных решений Компании с реальным спросом и рыночной динамикой.

Инвестиции в технологическую платформу, ИИ и инженерную команду формируют цифровую инфраструктуру профессионального снабжения с эффектом самоусиления



Использование собственной технологической платформы

Собственная технологическая платформа ВсеИнструменты.ру — одна из ключевых составляющих инновационного и технологического развития Компании.

С момента основания Компания развивалась как data-driven-организация: ее создатели — выпускники МФТИ — изначально строили бизнес на основе анализа данных, автоматизации процессов и разработки собственных технологических решений. За 20 лет непрерывного совершенствования платформа превратилась из простого интернет-магазина в сложную интегрированную систему, охватывающую все ключевые бизнес-процессы Компании.

К настоящему времени 97% выручки и практически все внутренние бизнес-процессы ВсеИнструменты.ру проходят через данную платформу, что способствует достижению максимальной операционной эффективности (повышение точности и скорости процессов, сокращение трудозатрат за счет автоматизации и цифровизации) и позволяет масштабировать бизнес без пропорционального роста численности персонала.

Ключевыми сильными сторонами платформы выступают следующие:

- современные методы разработки Agile и Scrum: наличие возможностей оперативного реагирования на изменения рынка, встраивания в платформу новых функций
- запас производительности более 50%: работа в условиях пиковых нагрузок (например, в период распродаж или акций) без деградации качества сервиса
- непрерывное совершенствование микросервисной архитектуры: гибкое внедрение разнообразных и сложных ИТ-решений

Платформа демонстрирует стабильную работу при значительных объемах нагрузки, сохраняя высокую скорость отклика и доступность для разных групп пользователей. Таким образом, технологическая платформа трансформируется из операционного инструмента в стратегический актив, обеспечивающий долгосрочное конкурентное преимущество на рынке.

Технологическая платформа ВсеИнструменты.ру базируется на гибридной архитектуре (собственная инфраструктура в сочетании с облачными решениями), развитой инженерной культуре и современном технологическом стеке, соответствующем стандартам информационной безопасности. Это формирует устойчивую основу для масштабирования бизнеса, повышения операционной эффективности и быстрого вывода новых сервисов на рынок.

Инфраструктурную основу составляет собственное оборудование, обеспечивающее доступность сервисов для конечных потребителей на уровне 99,977%. Облачные сервисы предоставляют возможность кратного роста вычислительных мощностей в момент пиковых нагрузок, при этом Компания сотрудничает с передовыми провайдерами облачных решений. Благодаря гибридному подходу достигается стопроцентное резервирование операций за счет сочетания собственного оборудования и облачных мощностей. Собственная инфраструктура также обеспечивает двойной потенциал масштабирования мощностей по обработке заказов.

Инфраструктурное программное обеспечение (ПО) включает современные языки программирования, базы данных, инструменты анализа данных и использование ИИ, а также ПО и инструменты для разработки. Кадровый ресурс технологического подразделения составляет более 500 специалистов — разработчиков, ИТ-архитекторов, аналитиков, тестировщиков и DevOps-инженеров. Команды организованы по продуктовому принципу, при котором каждая команда владеет полным циклом разработки своего продукта — от анализа требований до запуска в промышленную эксплуатацию. Такая модель устраняет разрывы между постановкой задачи и ее реализацией, повышает ответственность команд за результат и сокращает время на согласование между подразделениями.

Использование проприетарных технологий платформы по всей цепочке создания стоимости

	Закупки
Направление	Автоматизация взаимодействия и работы более чем с 4 тыс. поставщиками — от согласования условий поставок до совершения сделок
Решения	<ul style="list-style-type: none">— «Единое окно» управления закупками— Личный кабинет поставщика с инструментами анализа спроса и рыночных цен, а также со встроенной системой электронного документооборота (ЭДО): управление остатками, отслеживание выполнения соглашений об уровне обслуживания (SLA), планирование и осуществление поставок— Автоматический мониторинг SKU с учетом обеспеченности, сезонности и динамики спроса— Постоянная работа с товарным наличием поставщиков для повышения точности отгрузки
Результаты	<ul style="list-style-type: none">— Повышение эффективности (точности, скорости) процессов закупок и качества управления товарным наличием, сокращение издержек— Сокращение бумажного документооборота

Использование проприетарных технологий платформы по всей цепочке создания стоимости

Складская деятельность и логистика		Аналитика цен и спроса	Клиентский опыт и рост конверсии	
Направление	Автоматизация управления всеми складскими операциями — от приемки товаров до отгрузки клиентам	Автоматическое ценообразование на базе ML ¹ , своя команда data-инженеров для каждого направления	<div>— Автоматическая обработка заказов: проверка наличия товара, резервирование на складе, расчет стоимости доставки, формирование документов и передача на сборку</div> <div>— Ручная обработка остается только для нестандартных ситуаций или сложных B2B-заказов</div>	
Решения	<div>— Гибко кастомизируемая WMS-система²:<ul style="list-style-type: none">использование ML-алгоритмов для оптимального размещения товаров на складе, прогнозирования потребности в пополнении запасов и планирования маршрутов сборщиков, кластерный анализ в работе с ассортиментомболее чем трехкратный запас производительности для достижения стратегических целей и работы в условиях пиковой загрузкиобработка более 6 млн складских операций и 3 тыс. документов поставщиков, а также более 100 тыс. заказов ежедневнодоступность системы 24/7 для непрерывной работы складов</div> <div>— Передовая TMS-система³ для оптимизации маршрутов и минимизации стоимости логистики. Эффективные решения, позволяющие рассчитывать логистические цепочки поставок и сроки доставок до часа</div>	<div>— Автоматический мониторинг и сопоставление цен на 825 тыс. товаров для формирования лучшего предложения:<ul style="list-style-type: none">сбор данных из 105 источников, включая крупнейших онлайн- и офлайн-ритейлеров инструментов и стройматериалованализ более 21 млн цен конкурентов и более 6 млрд событий в системах ежедневно</div> <div>— Гибкие OMS⁴- и CRM⁵-системы для эффективной адаптации к каждому клиентскому сегменту</div> <div>— Отслеживание покупательского поведения: aMDM⁶- и aCRM-системы для персонализации продуктовых предложений</div>	<div>— Общий слой сервисов для клиентских каналов, обеспечивающий единый UX⁷</div> <div>— Современные и удобные приложения для клиента и работника</div> <div>— OpenAPI и средства автоматизации получения заказа для увеличения конверсии</div>	
Результаты	Повышение эффективности использования складских помещений, а также процессов сбора заказов (точности, скорости), сокращение издержек	Обеспечение продвинутого мониторинга цен конкурентов и автоматизации ценообразования	<div>— Повышение эффективности (точности, скорости) процессов обработки заказов, сокращение издержек</div> <div>— После перехода на микросервисную архитектуру — ускорение внедрения новых функций, например возможности отслеживания заказа в реальном времени или автоматического подбора времени доставки</div>	
		<div>>1,5 млн гб</div> <div>данных в сервисах аналитики</div>	<div>>70% заказов</div> <div>обрабатываются автоматически</div>	<div>>2,3 млн визитов</div> <div>на сайт в день</div>

¹ ML (от англ. Machine Learning) — машинное обучение.

² WMS (от англ. Warehouse Management System) — система управления складом.

³ TMS (от англ. Transportation Management System) — система управления транспортом.

⁴ OMS (от англ. Order Management System) — система управления заказами.

⁵ CRM (от англ. Customer Relationship Management) — система управления взаимоотношениями с клиентами.

⁶ aMDM (от англ. advanced master data management) — передовые решения, позволяющие управлять данными.

⁷ UX (от англ. user experience) — пользовательский опыт.

Разработка цифровых сервисов

Ключевым инструментом удержания и привлечения корпоративных клиентов является разработка ИТ-сервисов для интеграции с их закупочными системами.

Потребности B2B-сегмента, особенно крупных корпоративных заказчиков, существенно отличаются от запросов розничных покупателей, что требует специализированных технологических решений.

Разработка собственных цифровых решений формирует значимое конкурентное преимущество и повышает эффективность продаж. Цифровые сервисы не только упрощают работу клиентских менеджеров, но и обеспечивают реальную экономию ресурсов корпоративных клиентов за счет сокращения времени на комплектацию крупных и технически сложных заказов.

Стратегия Компании заключается в максимальном приближении к потребностям B2B-клиентов через удовлетворение их специфических запросов при сохранении оптимального баланса между персональным сервисом и цифровыми технологиями.

Разработанные цифровые решения значительно упрощают работу корпоративных клиентов, обеспечивая различные способы интеграции в зависимости от их потребностей и технических возможностей.

Комплексная система цифровых сервисов для корпоративных клиентов и поставщиков

Решения для B2B-клиентов



- ✓ Решение по API-интеграции с сайтом, обеспечивающее быстрое подключение к данным о наличии и остатках для работы без посредников

В разработке:

- Интеграция в закупочную систему крупного клиента для удобства и повышения потребности в продукте в высокомаржинальном сегменте
- Интеграционные расширения на 1C, позволяющие интегрироваться в систему учета клиента без привлечения ИТ-специалистов
- Кастомизированный каталог — рекомендательная система для корпоративных клиентов, упрощающая поиск нужных товаров
- Рекламный кабинет для поставщиков, предоставляющий возможность самостоятельного управления контентом и акциями

Решения для поставщиков



- ✓ Цифровая экосистема, включающая личный кабинет, которым пользуются более 4 тыс. поставщиков: все взаимодействие автоматизировано, в том числе управление остатками, электронный документооборот и финансовые документы, внедрен автоматический контроль условий договоров и их соблюдения
- ✓ Продукт для интеграции с ключевыми крупными поставщиками, обеспечивающий полную прозрачность процесса поставок под заказ для клиентов



Через OpenAPI обеспечиваются совместимость с ERP-системами (1C, SAP), автоматическое обновление номенклатуры, автосинхронизация остатков и цен в реальном времени, управление доступом по ролям, закупки без менеджера, поддержка фильтрации, гибкость в настройке логики и интерфейсов, поддержка мультиорганизаций и мультискладов, а также оформление заказов из собственной системы клиента.

Интеграция через EDI позволяет автоматически обновлять номенклатуру, осуществлять закупки без менеджера, поддерживать фильтрацию и оформлять заказы из собственной системы через доработку ERP, однако имеет ограничения по автосинхронизации остатков, управлению доступом и настройке логики.

1C-расширение обеспечивает совместимость с ERP, управление доступом по ролям, закупки без менеджера и оформление заказов из собственной системы клиента, но имеет ограничения по автоматическому обновлению номенклатуры, автосинхронизации остатков, поддержке фильтрации и настройке логики. Для клиентов доступен личный кабинет с функциями отслеживания более 300 тыс. позиций по организациям, оформления отгрузок на разные адреса и управления заказами. Электронный документооборот обеспечивает управление документооборотом по закупкам. Интеграция через 1C/EDI/API автоматизирует процессы обновления системы клиентов, позволяя получать данные об остатках и ценах в документах, сокращать время обработки заказов и повышать прозрачность процессов. Сроки внедрения составляют одну неделю для OpenAPI и 1C-расширения и один день — для EDI.

Внедрение искусственного интеллекта

В 2025 году ВсеИнструменты.ру значительно ускорила внедрение технологий ИИ, перейдя от точечных экспериментов к системному использованию ИИ в ключевых бизнес-процессах.

В Компании создан собственный центр ИИ-компетенций, объединяющий специалистов по машинному обучению, data-science¹ и разработке ИИ-продуктов, что позволяет не зависеть от внешних подрядчиков и интегрировать решения значительно быстрее.

Компания делает ставку как на разработку и внедрение собственных решений, адаптированных к специфике бизнеса, так и на использование уже готовых рыночных решений.

Стратегическими направлениями внедрения ИИ являются автоматизация рутинных операций работников и оптимизация внутренних бизнес-процессов, а также персонализация клиентского опыта. Эти два направления взаимно усиливают друг друга: автоматизация рутинных процессов и перевод на ИИ типовых запросов и операционных задач высвобождает время работников в пользу большего и проактивного взаимодействия с клиентом, а персонализация клиентского опыта повышает конверсию и средний чек, что в совокупности дает как операционный, так и коммерческий эффект.

¹ Data science – это междисциплинарная область, сочетающая в себе статистику, математику, программирование и машинное обучение для анализа больших объемов данных и извлечения из них нужной информации.

Ключевые проекты ВсеИнструменты.ру по внедрению ИИ

Внутренние бизнес-процессы

Кластеризатор

Система автоматизированного управления ассортиментом на базе машинного обучения:

- ✓ автоматизированное управление ассортиментом
- ✓ подбор товаров по техническим характеристикам
- ✓ вывод новых товаров
- ✓ увеличение продаж высокомаржинальных товаров

Подборщик

ИИ-система автоматизированного подбора товаров под требования клиента:

- ✓ интеллектуальный подбор товаров под запрос клиента
- ✓ анализ совместимости товаров между собой (комплектность)
- ✓ уменьшение трудозатрат менеджеров
- ✓ интеграция с Кластеризатором и Трансформатором для комплексного решения

Трансформатор

Интеллектуальная система обработки заявок клиентов из любых источников:

- ✓ автоматическое создание заказов из чатов, электронной почты, Excel-таблиц
- ✓ интеграция с Кластеризатором для предложения высокомаржинальных аналогов

Прогнозируемый совокупный эффект на чистую прибыль в 2026 году от реализации всех запущенных ИИ-инициатив

до 800 млн ₽

Внедрение искусственного интеллекта

Ключевые проекты ВсеИнструменты.ру по внедрению ИИ

Внутренние бизнес-процессы

Ассистенты-помощники на базе ИИ

Специальная платформа для быстрого запуска ассистентов-помощников, которая сократила время разработки и внедрения ИИ-ассистентов в 3–5 раз.

13 ИИ-ассистентов, которые приносят пользу Компании (сокращают время на рутинные задачи, оптимизируют бизнес-процессы и повышают эффективность работников):

- ✓ **генерация контента:** описание товаров и технических характеристик, модерация отзывов, помощь по сертификатам
- ✓ **продажи:** продажи крупному бизнесу, СМБ и ретейлу, помощь сотрудникам ПВЗ, сопровождение клиентов после продажи
- ✓ **ИТ:** помощник аналитиков, DevOps-ассистент, навигация по базе ИТ-знаний
- ✓ **бэк-офис:** HR-адаптация сотрудников

>40

инициатив по внедрению ИИ-решений находятся в бэклоге

Предполагаемый экономический эффект в год (при ROI¹ от 100%) от использования текущих ИИ-инструментов

до 100 млн ₽



Взаимодействие с поставщиками, процессы закупок



Личный кабинет поставщика

Решение по автоматизации взаимодействия более чем с 4 тыс. поставщиков (остатки, SLA², расписания поездок)



Рекламный кабинет для поставщиков (в разработке)

Продукт для самостоятельного управления медиакитом и акциями



Интеграция с ключевыми поставщиками (в разработке)

Продукт для интеграции с крупными поставщиками в целях обеспечения полной прозрачности процесса поставок под заказ для клиента

¹ ROI (от англ. Return on Investment) – показатель рентабельности инвестиций.
² SLA (от англ. Service Level Agreement) – формальное соглашение между поставщиком и заказчиком, фиксирующее конкретные, измеримые параметры качества поставок и обязанности сторон.

Научное сотрудничество

Наряду с развитием внутренней экспертизы Компания активно использует подход открытых инноваций (open innovation) — привлечение внешних источников знаний и технологических решений там, где это позволяет получить результат быстрее или на более высоком научном уровне, чем при разработке исключительно собственными силами.

Именно поэтому ВсеИнструменты.ру выстраивает партнерские отношения с научными организациями, включая Московский физико-технический институт (МФТИ). В 2025 году стартовало совместное исследовательское направление с Институтом искусственного интеллекта МФТИ, сфокусированное на создании алгоритмов анализа данных и машинного обучения для управления ассортиментом и оптимизации логистических цепочек. Проект выполнялся совместной командой: специалисты лаборатории бизнес-решений Института ИИ МФТИ работали в тесном сотрудничестве с экспертами ВсеИнструменты.ру.

Результатом совместной работы стал ИИ-модуль для прогнозирования спроса и оптимизации товарной матрицы, который демонстрирует, как фундаментальные исследования в области ИИ могут быть применены для решения прикладных бизнес-задач в электронной коммерции на высоком инженерном уровне. Разработанные алгоритмы опираются на современные методы машинного обучения и статистического анализа, что позволило выявить скрытые закономерности в данных и точно определить взаимозаменяемые позиции в ассортименте.

Сотрудничество ВсеИнструменты.ру с ведущими российскими научными центрами по ИИ-разработкам

Партнер	Проект	Статус проекта	Ожидаемые результаты	Команда проекта	Сроки	Инвестиции
Московский физико-технический институт (МФТИ): Лаборатория бизнес-решений на основе ИИ, Институт искусственного интеллекта МФТИ	<div>— Разработка алгоритмов поиска дублирующих позиций и сокращения низкомаржинальных дублей</div> <div>Сложность задачи: одинаковые товары могут быть представлены поставщиками с разными названиями, артикулами и описаниями</div> <div>Решение: алгоритмы используют методы обработки естественного языка и компьютерного зрения для сопоставления товаров</div>	Запущены тесты алгоритмов на сайте Компании. Предварительные результаты тестов: демонстрация прироста маржинальности при сохранении выручки	<div>— Рост маржинальности на 2–3% без потери выручки и без сокращения ассортимента</div> <div>— Сокращение затрат на хранение, подбор товаров для клиентских заказов</div> <div>— В планах — автоматизация планирования недостающего ассортимента в каталоге на основе технических характеристик товаров</div>	6 человек	С февраля 2025 года	~15 млн руб.
ООО «Цифровые материалы», созданное экспертами – выходцами из Сколтеха	<div>— Оптимизация ассортиментной матрицы и повышение ее маржинальности</div>			4 человека	С мая 2025 года	~15 млн руб.

Такое взаимодействие объединяет практический опыт Компании в области электронной торговли и логистики с фундаментальной научной базой исследователей, что позволяет разрабатывать алгоритмы и модели, повышающие точность прогнозирования спроса и эффективность ассортиментного управления.

Модуль уже интегрирован в корпоративную инфраструктуру ВсеИнструменты.ру, обрабатывает данные по 4 млн товарных позиций и обеспечивает сокращение ассортимента на 30–50% при сохранении выручки и повышении маржинальности.

Этот проект наглядно демонстрирует логику подхода открытых инноваций: фундаментальная наука получает доступ к реальным промышленным данным и прикладным задачам, а бизнес — к алгоритмам научного уровня, которые было бы значительно дольше и дороже разрабатывать в одиночку.

Развитие технического бренда

Стратегически важным направлением является развитие технологического бренда VI.Tech. Сильный технологический бренд решает сразу две взаимосвязанные задачи — привлечение квалифицированных кадров на конкурентном рынке ИТ-специалистов и повышение экспертного уровня самой команды через участие в профессиональном дискурсе.

Для достижения этих целей реализуется комплекс мероприятий: участие в профильных конференциях, публикация технического контента и формирование инженерного сообщества вокруг создаваемых технологических решений.

Совокупность реализуемых активностей формирует устойчивое присутствие бренда в ИТ-среде: внешние мероприятия и публикации привлекают внимание рынка, а внутренние митапы транслируют культуру технической экспертизы внутри команды, что в итоге работает и на найм, и на удержание специалистов.

Поскольку успех технологической трансформации напрямую зависит от способности привлекать и удерживать лучших ИТ-специалистов, развитие VI.Tech — это не имиджевый проект, а инвестиция в кадровый потенциал. ООО «Ви.Тех» целенаправленно позиционирует себя как привлекательного работодателя для разработчиков, ИТ-архитекторов и специалистов в области data science, конкурируя за таланты не только условиями работы, но и репутацией технологически сильной команды.

К 2025 году VI.Tech достиг измеримых результатов по каждому из этих направлений:

5

собственных внешних митапов — площадок для обмена опытом с рынком

32

внутренних митапа для сотрудников — инструмент развития внутренней экспертизы

12

докладов на конференциях и статей на Хабре — формирование репутации технологического лидера

Собственный
подкаст

один сезон из 12 выпусков

Ключевые направления мероприятий ВсеИнструменты.ру по развитию технобренда

Направления мероприятий	Результаты
Регулярные выступления на крупнейших ИТ-конференциях России (HighLoad, TeamLead Conf, Golang Conf и др.)	<ul style="list-style-type: none">— Получение высоких оценок за доклады (>4,7 из пяти)— Получение призовых мест отдельными спикерами в рейтингах докладчиков
Организация собственных технических митапов и коллабораций с лидерами отрасли	
Ведение технического блога на Хабре с публикацией экспертных статей	Выпуск 15 экспертных статей с начала работы над технобрендом
Запуск и ведение совместного подкаста Podcast++ с ОНТИКО — крупнейшим организатором ИТ-событий	Активное обсуждение подкаста представителями отрасли

Инвестиции в технобренд приносят конкретные результаты: показатель узнаваемости превысил средний по рынку и составил 43,4% по итогам 2025 года. Это означает, что почти половина кандидатов при трудоустройстве отмечает, что на решение принять предложение о работе повлияли мероприятия по развитию технобренда. Иными словами, бренд работает не просто как имиджевый, а как реальный канал привлечения кадров.

Это особенно значимо в контексте конкуренции за ИТ-таланты: в условиях дефицита квалифицированных специалистов материальная составляющая перестает быть единственным и достаточным аргументом.

Развитие технобренда позволяет привлекать специалистов через ценностное предложение — возможность работать над масштабными и технически сложными задачами, использовать современный стек технологий и делиться опытом с профессиональным сообществом. Именно такие факторы определяют выбор для тех инженеров, которые ориентированы на профессиональный рост, а не только на уровень вознаграждения.

Таким образом, технобренд VI.Tech выполняет функцию долгосрочной инвестиции в человеческий капитал: каждое публичное мероприятие, статья или подкаст не только повышают узнаваемость, но и формируют у аудитории устойчивое представление о Компании как о месте, где решаются передовые инженерные задачи.

Финансовые результаты¹

1 / 2

Выручка

Размер выручки

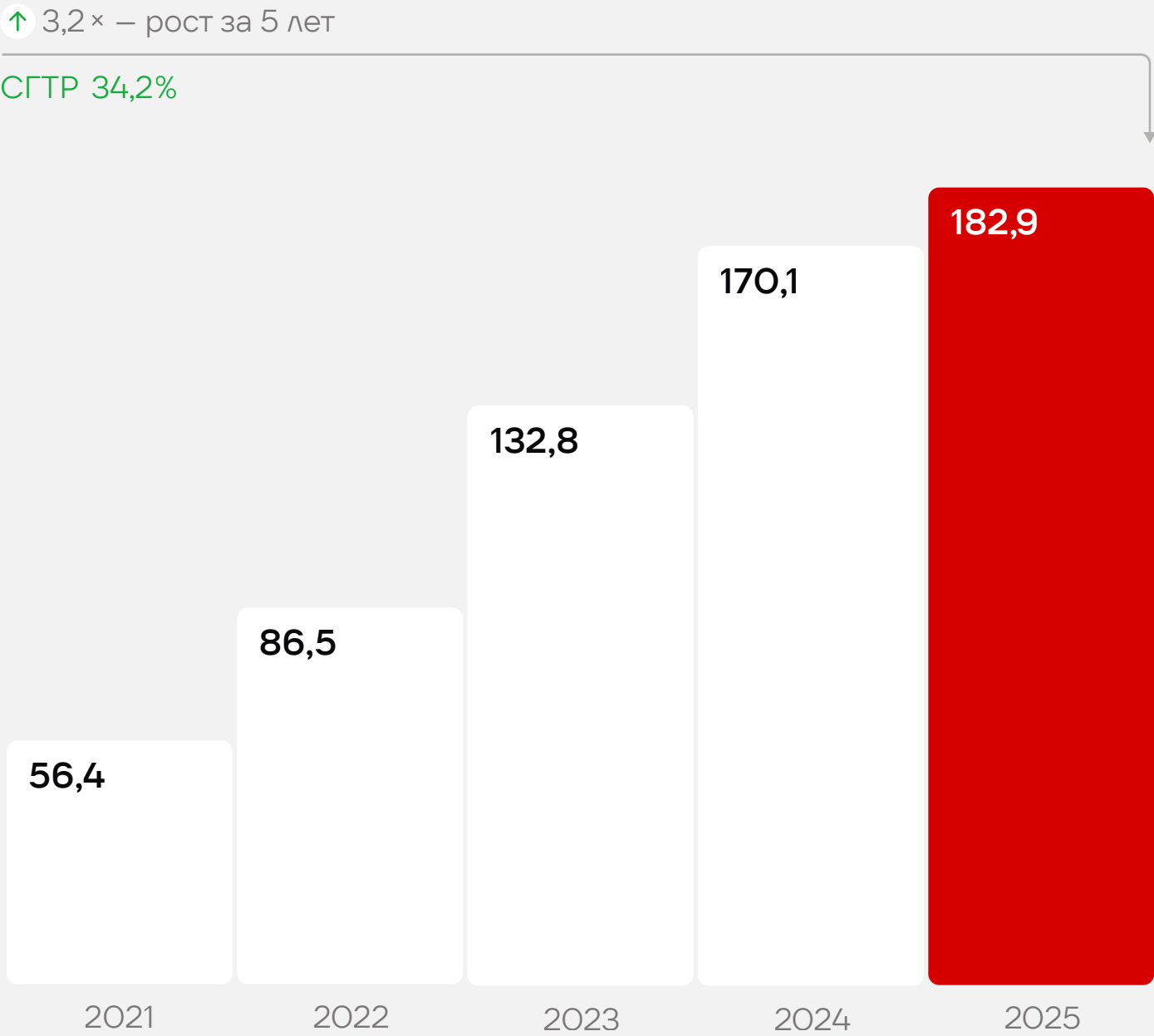
182,9 млрд р

По итогам 2025 года выручка Группы выросла на 7,5% относительно прошлого года и составила 182,9 млрд рублей

Ключевыми факторами положительной динамики показателя стали высокие операционные результаты, в том числе увеличение и улучшение следующих параметров:

- Средний чек
- Доля B2B-сегмента (корпоративных клиентов) в структуре выручки
- Ассортимент товаров

Выручка Группы², млрд руб.



Основные драйверы роста выручки

По товарным категориям

Продуктовый портфель ВсеИнструменты.ру широко диверсифицирован по товарным категориям и выходит за пределы сегмента инструментов. Наибольший прирост показала выручка от реализации профессиональных товарных групп, востребованных среди B2B-клиентов

+33,4 %

спецодежда и средства индивидуальной защиты

+23,2 %

строительные материалы

+17,8 %

складское оборудование

+16,3 %

офисные товары

Заметный прирост по выручке также был характерен и для товарных групп, востребованных как B2B-, так и B2C-клиентами³

+20,1 %

крепежи

+19,4 %

электрика и свет

По форматам продаж

~97 %

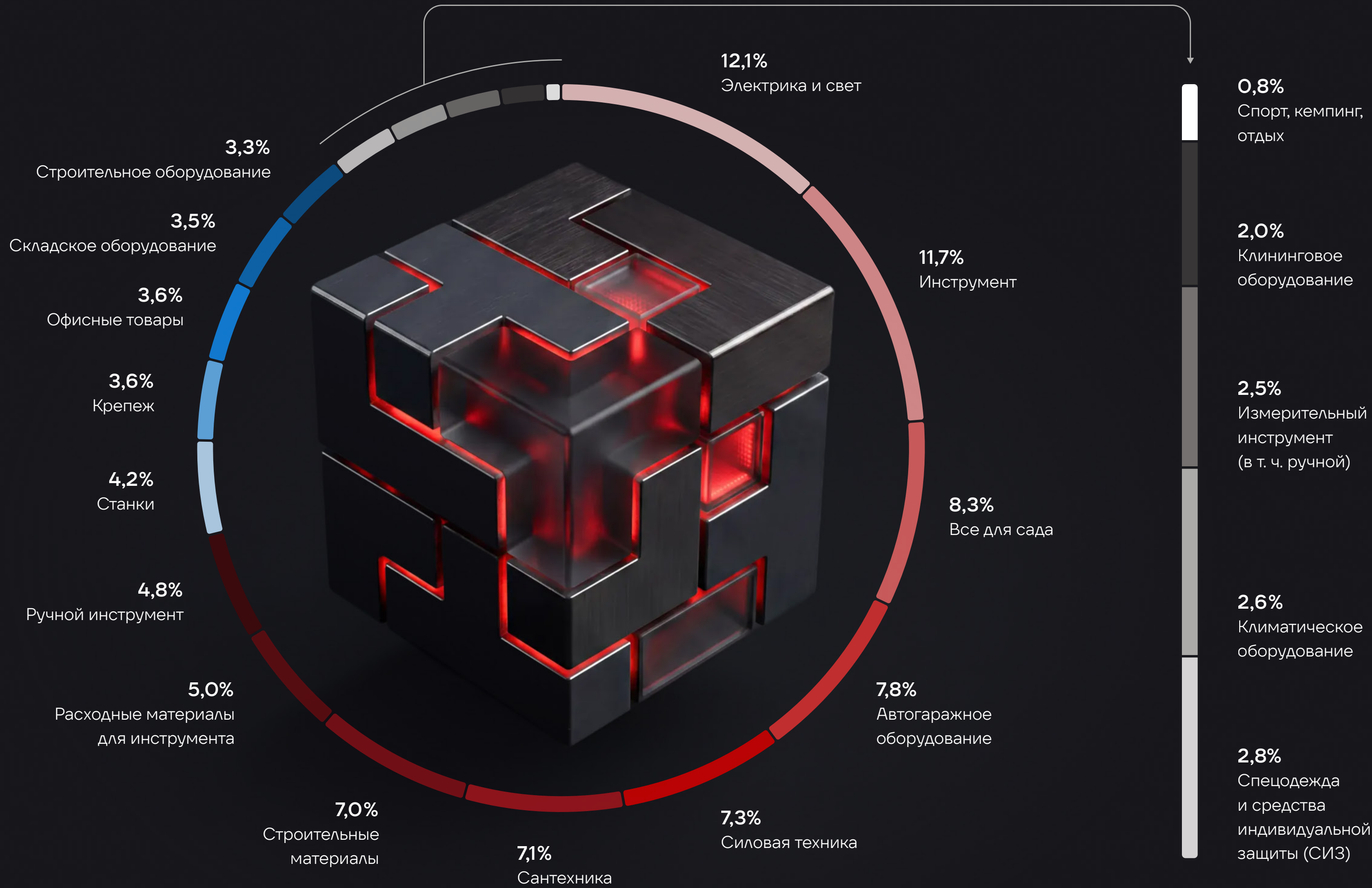
доля онлайн-продаж по итогам 2025 года

¹ В разделе также приводятся производные финансовые показатели, которые не являются установленными показателями для оценки финансовых результатов согласно МСФО. Порядок расчета данных показателей может не соответствовать порядку расчета одноименных показателей, применяемых другими организациями.

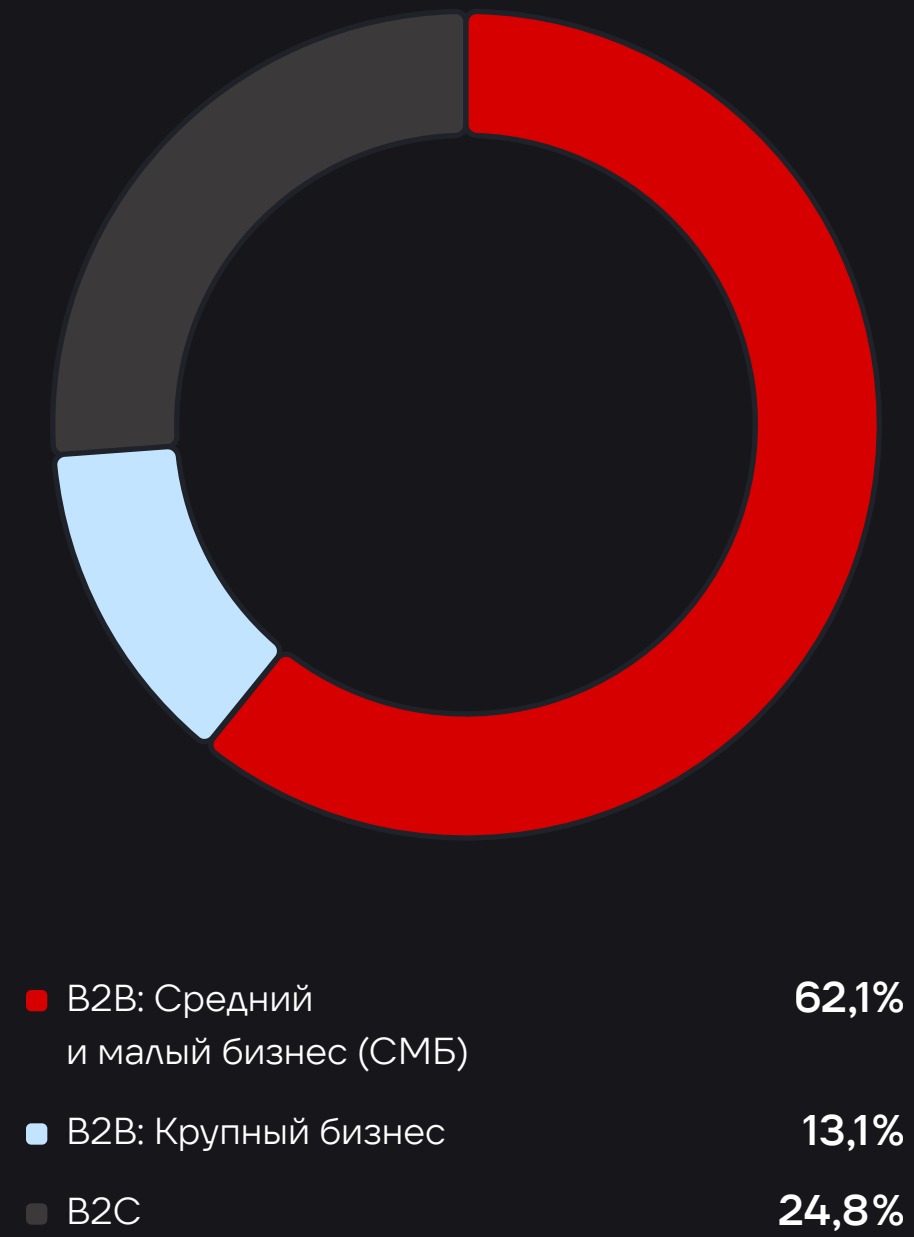
² Согласно данным МСФО отчетности.

³ Согласно данным управленческой отчетности.

Структура выручки Группы по товарным категориям в 2025 году



Структура выручки Группы по типам клиентов в 2025 году



Валовая прибыль

Размер валовой прибыли

59,5 млрд руб

Валовая прибыль в 2025 году достигла 59,5 млрд рублей, что на 15,9% больше по сравнению с 2024 годом

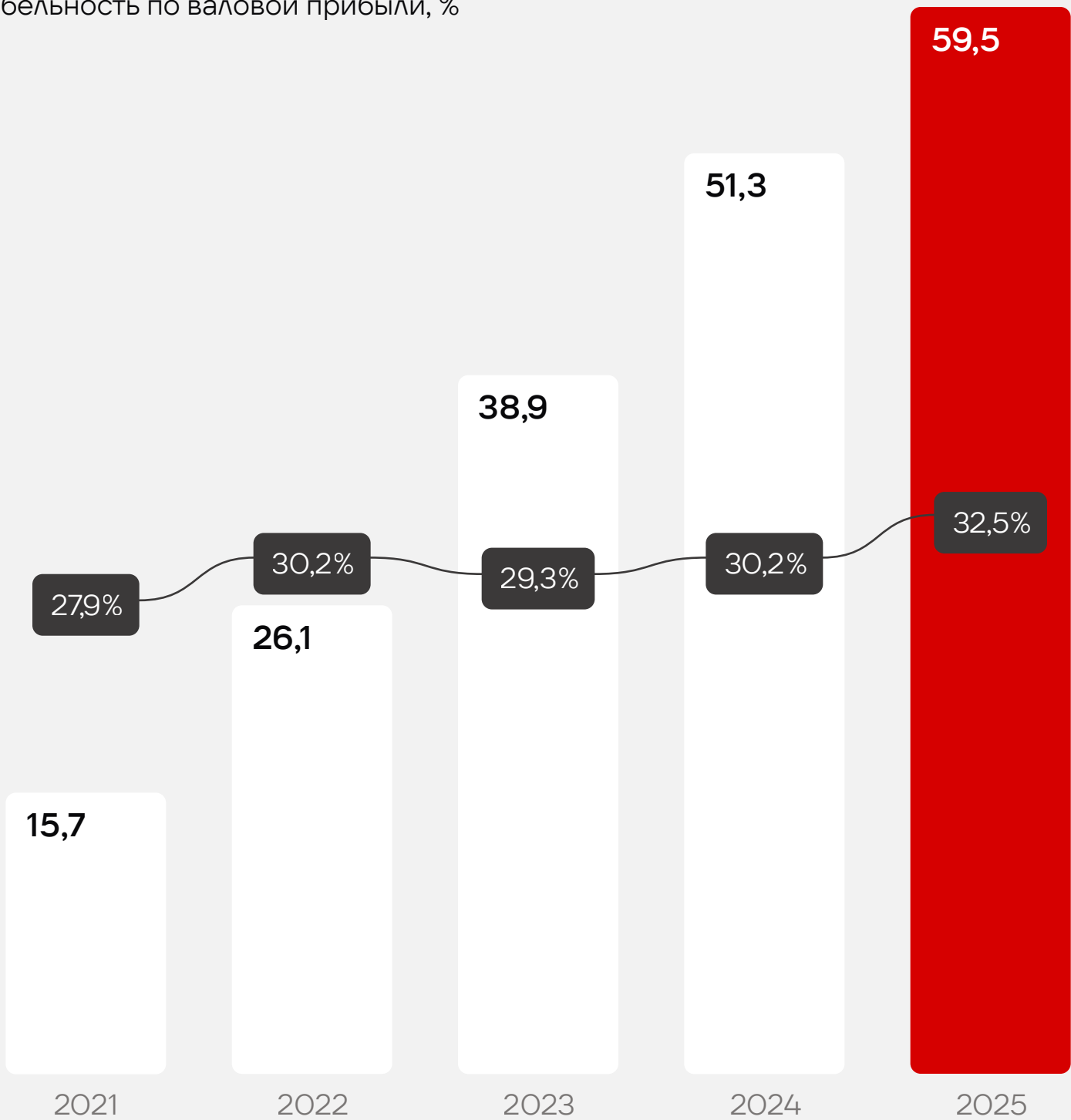
32,5%

Также возросла и рентабельность по валовой прибыли – с 30,2 до 32,5%. Рост показателя был обеспечен следующими факторами:

- Развитие B2B-направления
- Рост доли товаров СТМ и эксклюзивных брендов
- Сокращение низкомаржинального ассортимента

Валовая прибыль Группы и рентабельность по валовой прибыли Группы¹

- Валовая прибыль, млрд руб.
- Рентабельность по валовой прибыли, %



Валовая прибыль Группы

3,8×

рост за 5 лет

+39,4%

среднегодовой темп роста

Рентабельность по валовой прибыли Группы

+4,6 п. п.

рост за 5 лет

¹ Согласно данным МСФО отчетности.



Операционные расходы

Размер операционных расходов

Размер операционных затрат в 2025 году увеличился на 8,4%, до 50 млрд рублей, что было обусловлено продолжающимся развитием бизнеса, сопровождающимся ростом отдельных статей затрат.

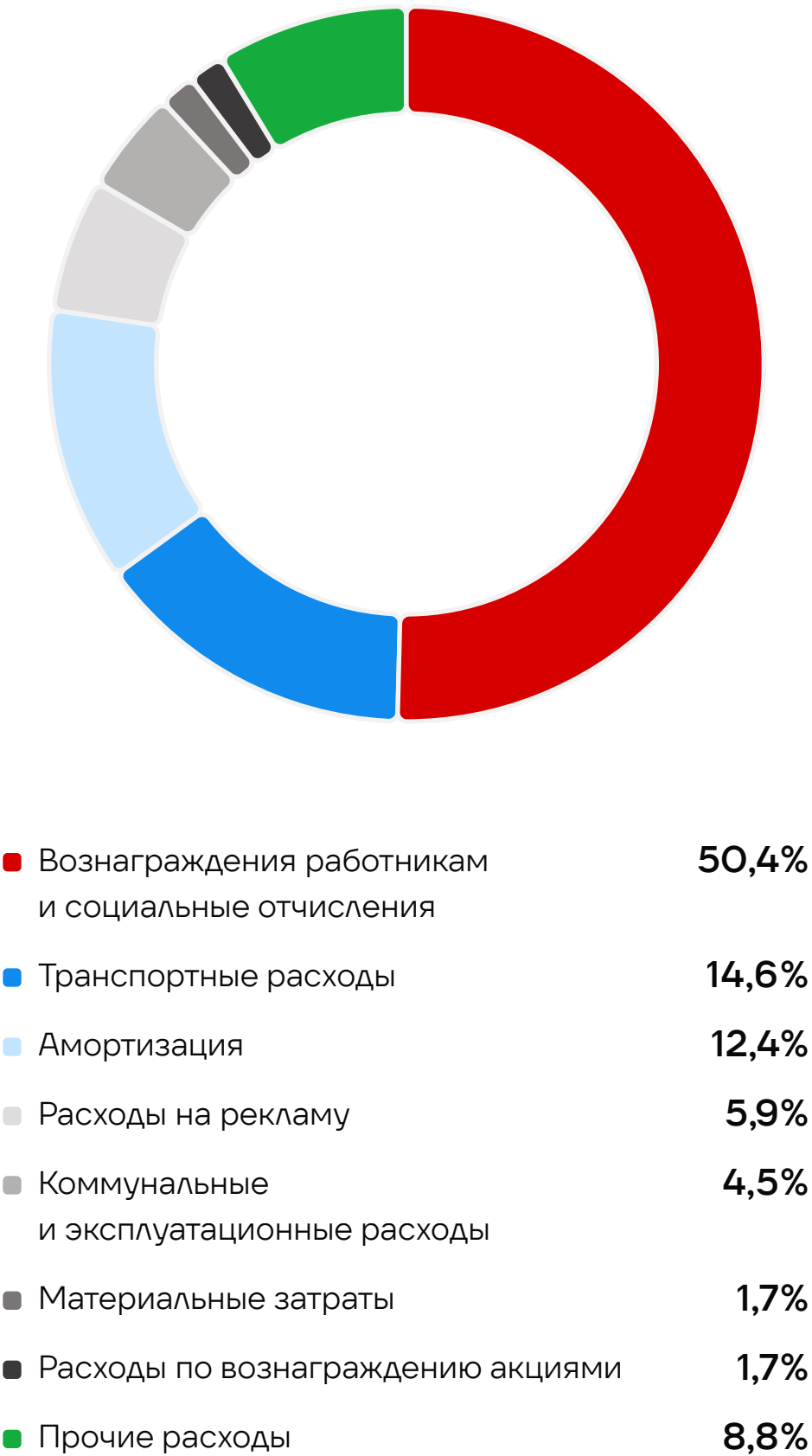
В то же время Группа удержала долю операционных расходов на уровне 27,3% от выручки. Стабильность данного показателя достигается за счёт оптимизации и автоматизации внутренних бизнес-процессов, последовательной реализации мероприятий по повышению операционной эффективности.

¹ Банковские комиссии, расходы на краткосрочную аренду распределительных центров, складов и ПВЗ, консультационные и аудиторские услуги и др.

Структура операционных расходов

Компонент операционных расходов	Размер в 2025 году, млрд руб.	Динамика к 2024 году, %	Доля от выручки в 2025 году, %	Факторы динамики
Вознаграждения работникам и социальные отчисления	25,2	+11,1%	13,8%	— Увеличение среднесписочной численности работников на 4,3% — Введение прогрессивной шкалы налогообложения
Транспортные расходы	7,3	+18,4%	4,0%	— Рост продаж — Инфляция
Амортизация	6,2	+30,0%	3,4%	— Рост арендных расходов — Ввод в эксплуатацию нового распределительного центра в Чашниково
Расходы на рекламу	3,0	−6,8%	1,6%	Фокус на B2B и сокращение объема телевизионной рекламы
Коммунальные и эксплуатационные расходы	2,3	+46,9%	1,2%	— Рост ставок по коммунальным и эксплуатационным платежам — Ввод в эксплуатацию нового распределительного центра в Чашниково
Материальные затраты	0,8	−45,5%	0,5%	Ввод в эксплуатацию нового распределительного центра в Чашниково
Расходы по вознаграждению акциями	0,8	−42,0%	0,5%	
Прочие операционные расходы ¹	4,4	−9,0%	2,4%	
Итого	50,0	+8,4%	27,3%	

Структура операционных расходов Группы в 2025 году



EBITDA¹

Размер EBITDA

Размер EBITDA IFRS 16² в 2025 году увеличился на 37,4%, до 17,6 млрд рублей, а EBITDA IAS 17³ на 34,4%, до 10,1 млрд рублей.

17,6 млрд руб

EBITDA IFRS 16
↑ 37,4%

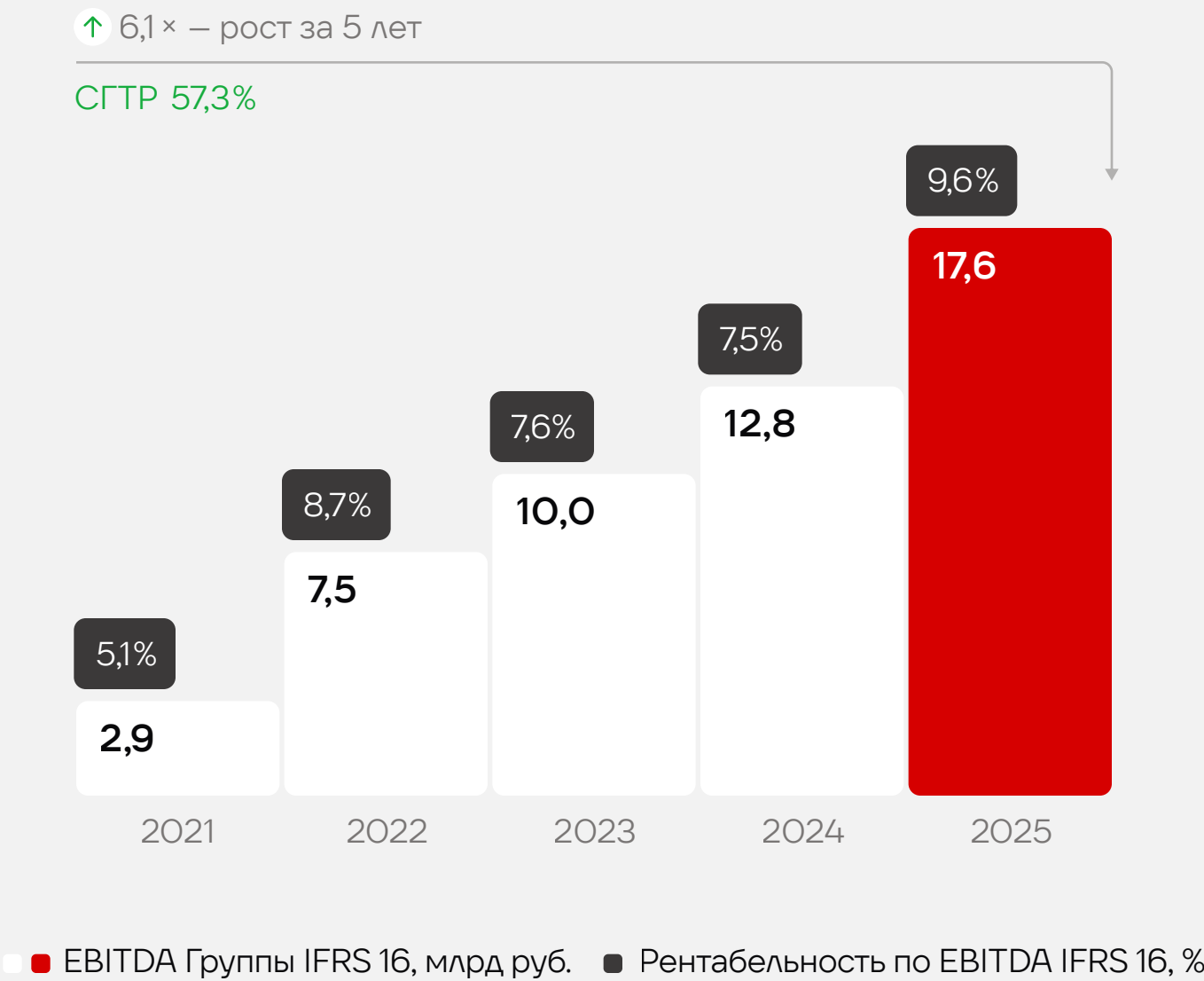
10,1 млрд руб

EBITDA IAS 17
↑ 34,4%

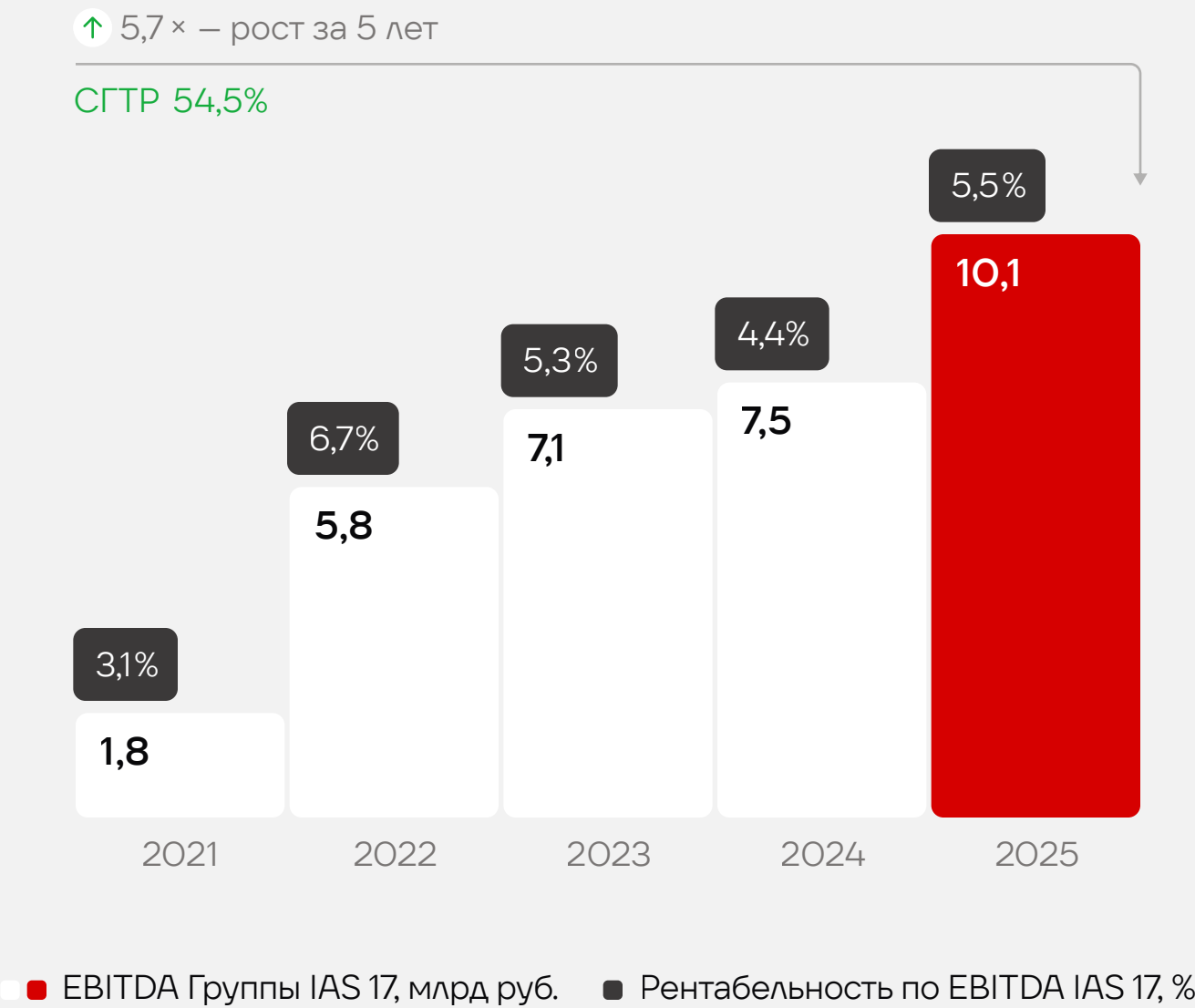
Рентабельность по EBITDA

Рентабельность по EBITDA по IFRS 16 превысила 9,6%, а по IAS 17 составила более 5,5%. Данные показатели были достигнуты за счет прироста валовой прибыли и роста эффективности расходов. В течение года Компания проводила мероприятия по повышению эффективности, в том числе сокращая количество ПВЗ и повышая эффективность операций.

EBITDA Группы IFRS 16⁴ и рентабельность по EBITDA IFRS 16



EBITDA Группы IAS 17⁴ и рентабельность по EBITDA IAS 17



9,6%

Рентабельность по EBITDA IFRS 16

5,5%

Рентабельность по EBITDA IAS 17

¹ От англ. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) — показатель финансовой эффективности компании, который рассчитывается как прибыль за отчетный период, увеличенная на расход по налогу на прибыль, финансовые расходы, амортизацию по основным средствам, активам в форме права пользования и нематериальным активам, расходы по выплатам на основе акций и расходы на прямое публичное размещение акций, уменьшенная на финансовые доходы.

² От англ. International Financial Reporting Standards (IFRS) — международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). Здесь и далее показатель EBITDA IFRS 16 рассчитывается путем корректировки показателя прибыли от продолжающейся деятельности с целью исключения влияния налогообложения, амортизации, расходов по выплатам на основе акций, расходы на прямое публичное размещение акций и финансовых доходов и расходов.

³ От англ. International Accounting Standards (IAS) — международные стандарты бухгалтерского учета. Здесь и далее показатель EBITDA IAS 17 рассчитывается путем корректировки показателя прибыли от продолжающейся деятельности с целью исключения влияния налогообложения, амортизации, расходов по выплатам на основе акций, расходов на прямое публичное размещение акций и финансовых доходов и расходов, включая расходы по операционной аренде как часть операционных затрат.

⁴ Согласно данным МСФО отчетности.

Чистая прибыль

Размер чистой прибыли

Операционная и финансовая дисциплина обеспечили рост чистой прибыли Группы в 5 раз — до 3,4 млрд рублей в 2025 году.

Во второй половине 2025 года Компания активно сокращала чистый финансовый долг, что повлияло на сокращение чистых процентных расходов, что также отразилось на росте чистой прибыли.

3,4 млрд руб

Чистая прибыль Группы

↑

5x

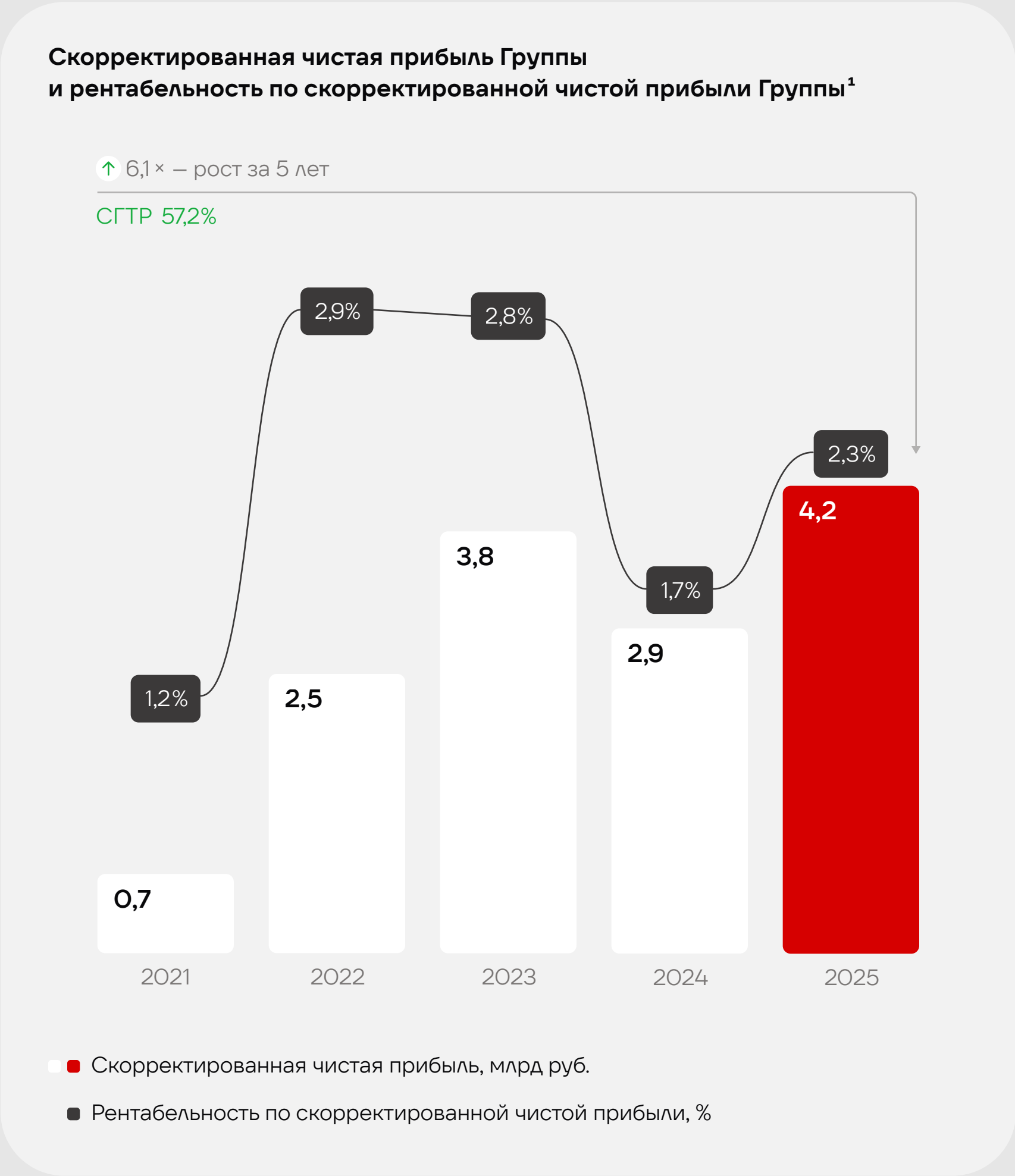
Размер и структура скорректированной чистой прибыли

4,2 млрд руб

Скорректированная чистая прибыль Группы

↑

46,4%



Скорректированная чистая прибыль Группы по итогам отчетного периода также увеличилась на 46,4%, до 4,2 млрд рублей.

Здесь и далее скорректированная чистая прибыль — чистая прибыль по МСФО без учета расходов на IPO и неденежного вознаграждения на основе акций.



¹ Согласно данным МСФО отчетности.

Капитальные затраты

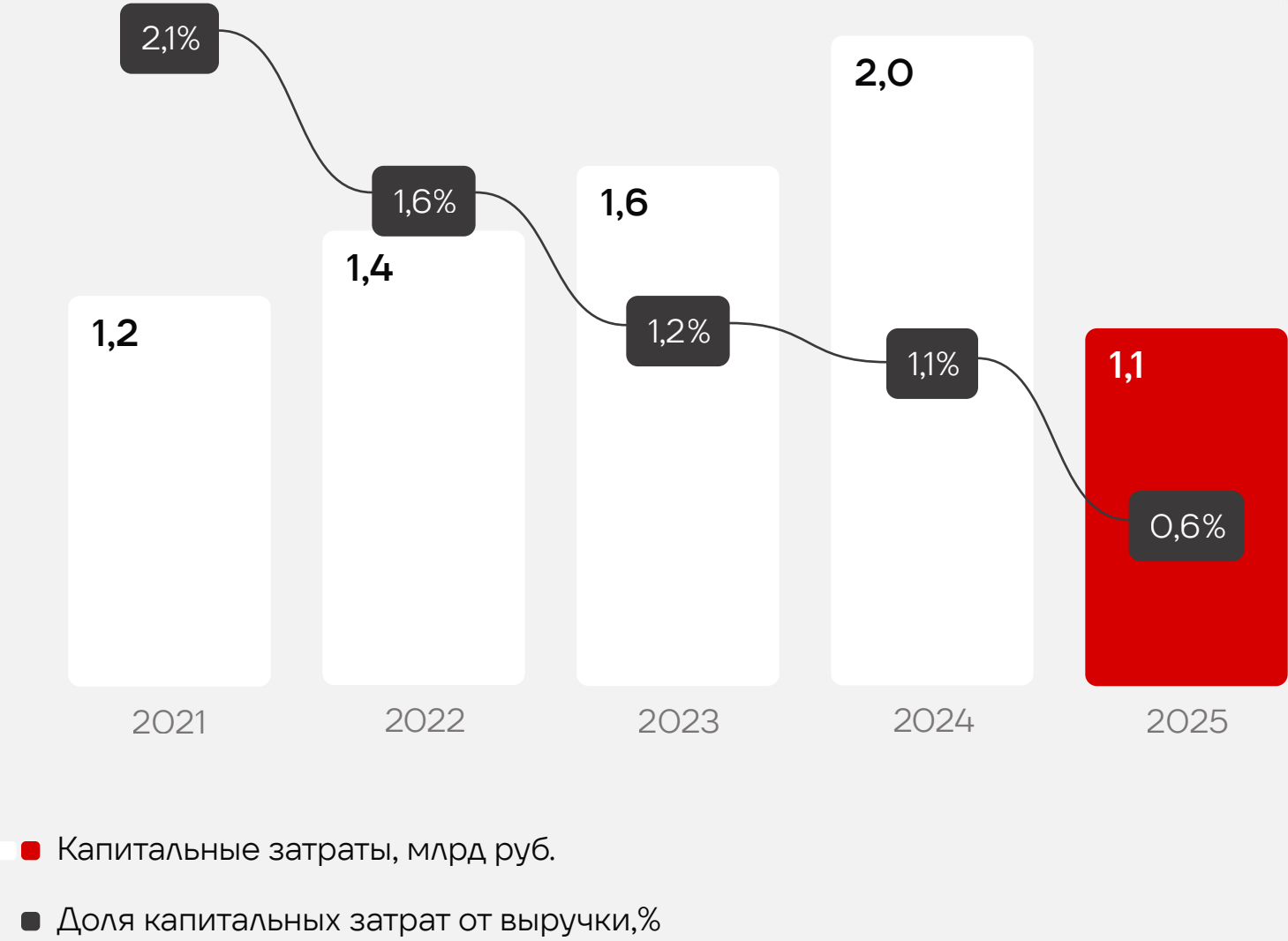
Размер капитальных затрат

В 2025 году Компания сокращала капитальные затраты из-за запаса инфраструктуры, накопленной в прошлые годы, и ситуации на рынке.

1,1 млрд руб

В 2025 году CAPEX¹ снизились на 44,2%, до 1,1 млрд рублей, или 0,6% от выручки

Отношение капитальных затрат к выручке Группы

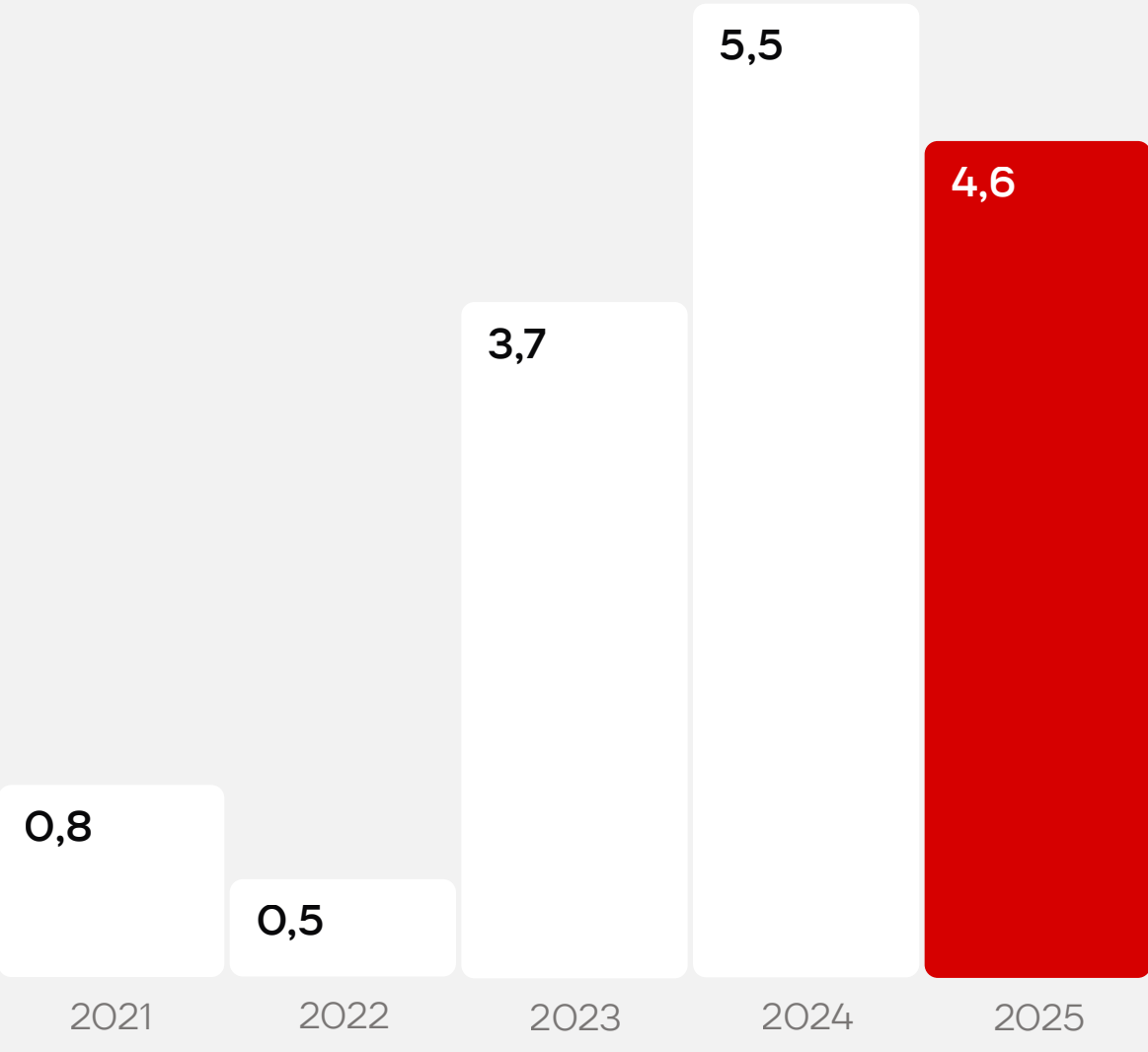


Оборотный капитал

Объем оборотного капитала

Оборотный капитал в 2025 году сократился до 4,6 млрд рублей, или 2,5% от выручки. Динамика показателя была обусловлена повышением эффективности бизнес-процессов (работой с ассортиментом, повышением эффективности использования складских площадей и др.).

Объем оборотного капитала Группы, млрд руб.



¹ От англ. Capital Expenditure (CAPEX) — капитальные затраты.

Свободный денежный поток Группы

В 2025 году Группа продемонстрировала высокую эффективность бизнес-модели: свободный денежный поток достиг 15,0 млрд руб., практически полностью конвертируясь из операционного потока (95%).

Столь значительный результат обусловлен как уверенной чистой прибылью, так и существенным высвобождением отдельных показателей оборотного капитала (5,5 млрд руб.) при сохранении низкой капиталоемкости бизнеса. Сформированный запас ликвидности подтверждает финансовую устойчивость Группы и создает прочный фундамент для дальнейшего развития и исполнения обязательств перед инвесторами.

131%

Рентабельность собственного капитала (ROE) Группы на 31.12.2025⁴

43%

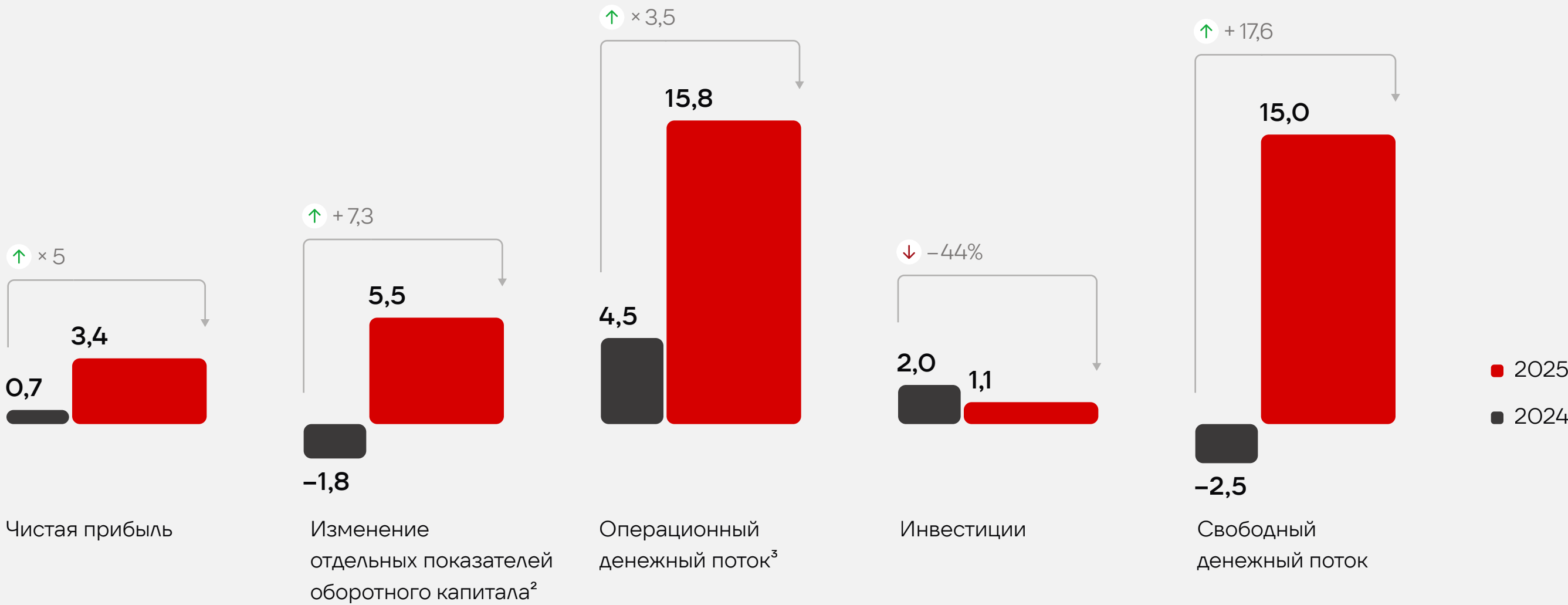
Рентабельность инвестированного капитала (ROCE) Группы на 31.12.2025⁵

Размер свободного денежного потока Группы¹, млрд руб.

В 2025 году Компания сгенерировала 15 млрд рублей свободного денежного потока



Генерация свободного денежного потока Группой в 2025 году, млрд руб.



¹ Согласно данным МСФО отчетности.

² Показатель включает статьи ОДДС согласно данным МСФО отчетности по изменению запасов, торговой и прочей дебиторской задолженности и прочих активов и торговой и прочей кредиторской задолженности и обязательств по договорам.

³ Согласно данным МСФО отчетности и внутренним данным Компании. Операционный денежный поток рассчитан как сумма чистой прибыли, амортизации, изменения оборотного капитала, non-cash расходов по программе мотивации, финансовых расходов, не учтенных в составе чистой прибыли, инвестиционного денежного потока (кроме капитальных расходов), погашений и поступлений по арендным обязательствам, изменения валютных курсов, прочих корректировок операционного денежного потока в составе отчета о движении денежных средств.

⁴ Показатель ROE рассчитан как соотношение скорректированной чистой прибыли за последние 12 месяцев и средней величины собственного капитала за последние 5 кварталов.

⁵ Показатель ROCE рассчитан как соотношение EBIT (IFRS 16) за последние 12 месяцев и средней величины суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств за последние 5 кварталов.

Долговая нагрузка и выпуск облигаций

Размер долговой нагрузки

Высокий денежный поток позволил значительно сократить чистый финансовый долг¹. По итогам 2025 года чистый финансовый долг Группы стал отрицательным и составил –1,8 млрд рублей. Для сравнения годом ранее данный показатель составлял 12,7 млрд рублей.

При этом соотношение чистого финансового долга и показателя EBITDA IAS 17 составило –0,2х против 1,7х в 2024 году.

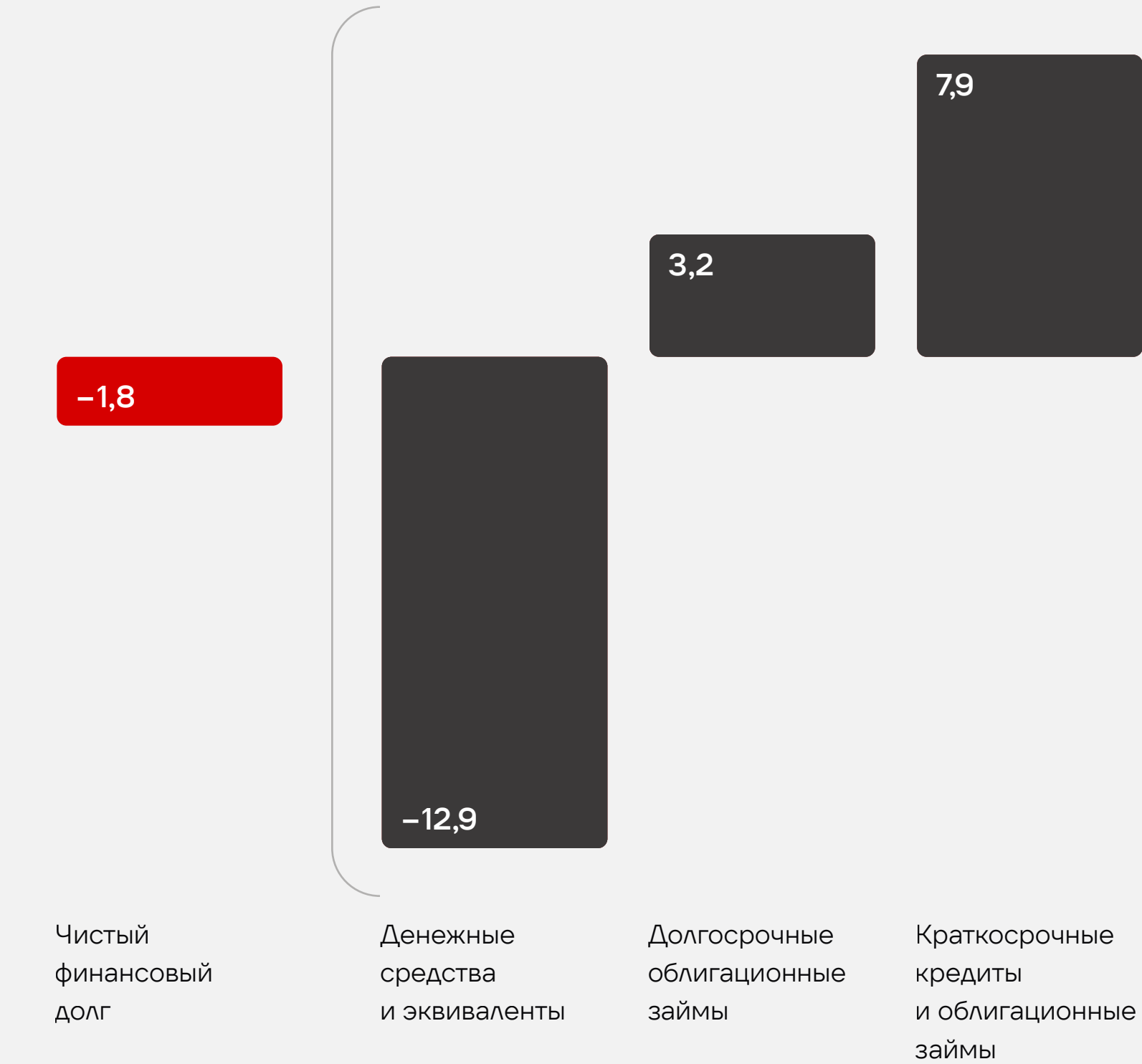
–1,8 млрд ₽

Чистый финансовый долг Группы

–0,2х

Соотношение чистого финансового долга и показателя EBITDA IAS 17

Структура чистого финансового долга Группы², млрд руб.



Управление долговой нагрузкой

Действия Группы по эффективному управлению долговой нагрузкой включают следующие мероприятия:

- 1 Сбалансированное распределение долговой нагрузки между кратко- и среднесрочными обязательствами
- 2 Минимизация валютных рисков за счет номинации всего объема долга в рублях
- 3 Получение наиболее выгодных кредитных ставок благодаря наличию открытых кредитных линий в пяти банках
- 4 Регулярный контроль всех расходных операций внутри Группы, процессов бюджетирования и оптимизации расходов

В начале отчетного года был осуществлен перевод всех долгов Группы из банковских кредитов в облигации, а в конце 2025 года был произведен выкуп облигаций на 2 млрд рублей. При этом денежная позиция наращивалась за счет денежного потока.

Подробнее см. в подразделе «Облигации» на с. 93

¹ Чистый финансовый долг — чистый долг за вычетом обязательств по аренде.

² Согласно данным МСФО отчетности.

2 / 2

Долговая нагрузка и выпуск облигаций

Облигации

В отчетном году в обращении находилось шесть выпусков рублевых облигаций ООО «ВсеИнструменты.ру». В декабре 2025 года был произведен выкуп облигаций на сумму 2 млрд рублей. В выкупе приняли участие все шесть выпусков облигаций. Совокупный объем предложений со стороны инвесторов превысил лимит оферты в 1,85 раза. В свою очередь совокупный положительный экономический эффект для Группы составит около 100 млн рублей за счет экономии на процентных расходах.

Кроме того, в начале 2026 года агентство АКРА повысило кредитный рейтинг ООО «ВсеИнструменты.ру» и выпусков его облигаций до уровня А (RU)¹. «Стабильный» прогноз предполагает с высокой долей вероятности неизменность рейтинга на горизонте 12–18 месяцев.

В 2026 году Общество объявило оферту на выкуп облигаций серий ОО1Р-О2 и ООО1Р-О5 по двум действующим выпускам на общую сумму до 2 млрд рублей¹. По каждому выпуску был установлен индивидуальный уровень премии к рыночной цене на момент объявления оферты.

Проведение оферт стало частью стратегии Группы по активному управлению долговым портфелем и повышению финансовой эффективности в условиях высокой стоимости заемного капитала.

ISIN ²	Серия	Статус ³	Объем размещения, млрд руб.	Объем в обращении у инвесторов, млрд руб.	Купон	Дата погашения	Дата размещения
RU000A107GJ7	ОО1Р-О1	В обращении	4	3,9	Ключевая ставка ЦБ +2,5%	09.12.2026	25.12.2023
RU000A109VJ2	ОО1Р-О2	В обращении	4,5	2,8	Ключевая ставка ЦБ +3,5%	10.10.2027	25.10.2024
RU000A109VKO	ОО1Р-О3	В обращении	0,5	0,4	21,85%	13.04.2027	25.10.2024
RU000A10AXP8	ОО1Р-О4	В обращении	1	1	24%	12.08.2026	18.02.2025
RU000A10B3X8	ОО1Р-О5	В обращении	2,5	2,5	Ключевая ставка ЦБ +3,75%	09.09.2026	18.03.2025
RU000A10B3Y6	ОО1Р-О6	В обращении	0,5	0,5	23,5%	09.09.2026	18.03.2025

Основные параметры оферт:

Дата: **декабрь 2025**

Лимит: **2 млрд руб.**

Ожидаемый экономический эффект от выкупа: **100 млн руб.**

Дата: **март 2026**

Лимит: **2 млрд руб.**

Ожидаемый экономический эффект от выкупа: **80 млн руб.**

Ключевые факторы, повлиявшие на повышение кредитного рейтинга:

- Рыночная позиция при очень высокой географической диверсификации
- Высокая оценка корпоративного управления
- Размер бизнеса при высокой рентабельности
- Средняя долговая нагрузка при среднем уровне покрытия процентных и арендных платежей
- Высокая оценка ликвидности при сильном FCF⁴

¹ Значимое событие после отчетной даты.
² Данные в таблице представлены на конец 2025 года
³ На момент публикации Годового отчета выкупленные облигации не были погашены
⁴ От англ. Free Cash Flow (FCF) – объем денежных средств, который остается у компании за отчетный период после осуществления всех операционных расходов, уплаты налогов и капитальных затрат на поддержание и развитие активов.

Корпоративное управление

99%

соблюдения принципов
и рекомендаций Кодекса
корпоративного управления

Система корпоративного управления

Структура управления

Соблюдение высоких стандартов и следование передовым практикам корпоративного управления являются важными факторами укрепления репутации ПАО «ВИ.ру» как ответственного игрока рынка, повышения доверия акционеров, инвесторов и других заинтересованных сторон, укрепления конкурентных позиций и повышения акционерной стоимости. В результате корпоративное управление Общества направлено на обеспечение устойчивого роста и развития Группы.

ПАО «ВИ.ру»¹ выстраивает свою практику корпоративного управления в соответствии с требованиями законодательства и нормативных правовых актов РФ², нормативных актов Банка России, Правил листинга ПАО Московская Биржа³, а также с учетом рекомендации Кодекса корпоративного управления Банка России⁴ (далее – Кодекс корпоративного управления).

Принципы корпоративного управления закреплены в Уставе ПАО «ВИ.ру»⁵ во внутренних документах Общества. Ключевыми из них служат следующие:



До приобретения публичного статуса в 2024 году Общество провело масштабную работу по совершенствованию корпоративного управления.

Подробнее см. в Годовом Отчете ПАО «ВИ.ру» за 2024 год, с. 62

В 2025 году, который стал первым полным календарным годом работы ПАО «ВИ.ру» в статусе публичной компании, также был внедрен ряд дополнительных мер по совершенствованию системы корпоративного управления. Так, Общество продолжило придерживаться рекомендаций Кодекса корпоративного управления: Совет директоров провел оценку практики корпоративного управления, утвердил Информационную политику и Политику о вознаграждении.

Подробнее см. в разделе «Совет директоров», с. 100

¹ Учреждено 28 марта 2024 года как Акционерное общество «ВИ Холдинг», ОГРН 1243300002296, адрес: 601967, Россия, Владимирская область, мкрн Ковровский, п. Доброград, б-р Звездный, зд. 2, этаж 2, помещ. 12. В 2024 году АО «ВИ Холдинг» стало головной компанией Группы и материнской компанией для ООО «ВсеИнструменты.ру». Решение об изменении наименования, о преобразовании в публичное акционерное общество и внесении соответствующих изменений в Устав было принято внеочередным Общим собранием акционеров от 24 апреля 2024 года (протокол № 1-ОСА-24). Сведения о преобразовании в публичное общество были внесены в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) 21 июня 2024 года за государственным регистрационным номером 2243300116585.

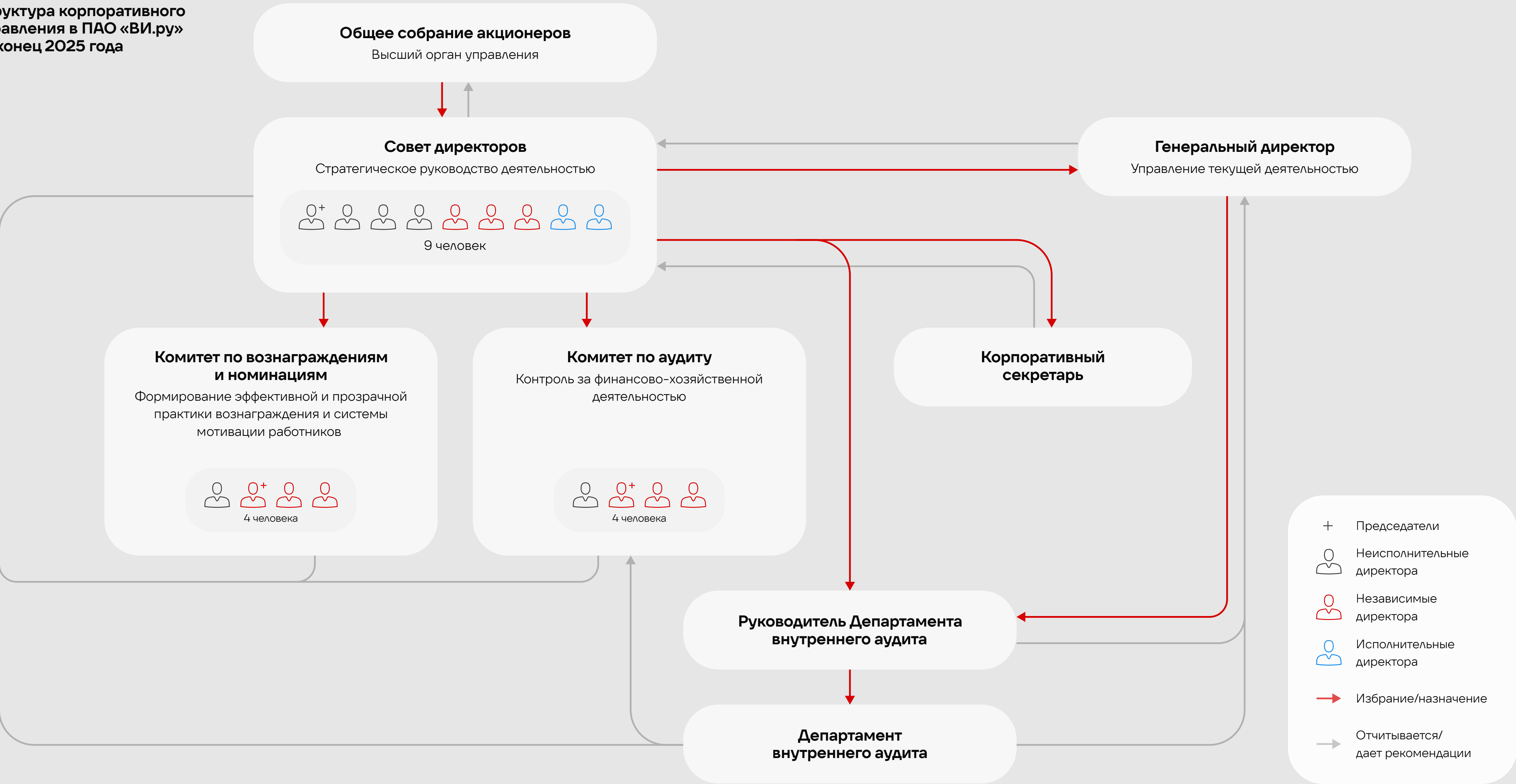
² В том числе Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

³ Утверждены решением Наблюдательного совета ПАО Московская Биржа от 25 марта 2024 года (протокол № 23).

⁴ Рекомендованы к применению информационным письмом Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463.

⁵ Актуальная редакция утверждена внеочередным Общим собранием акционеров от 3 июля 2024 года (протокол № 4-ОСА-24).

Структура корпоративного управления в ПАО «ВИ.ру» на конец 2025 года







Следование передовым практикам корпоративного управления

Соблюдение принципов и рекомендаций	Действия Общества	Результаты
Кодекс корпоративного управления	Совершенствование практик корпоративного управления, опора на Кодекс как на совокупность лучших практик взаимодействия акционеров, Совета директоров, Генерального директора, работников и других заинтересованных сторон	<div><div>Результаты самооценки соблюдения принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, %</div><div><div><div></div><div></div><div></div></div><div><div>Соблюдаются полностью</div><div>89%</div></div><div><div>Соблюдаются частично</div><div>10%</div></div><div><div>Пока не внедрены</div><div>1%</div></div></div><div><div>Подробнее см. в разделе «Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления», с. 126</div><div></div></div></div>
Правила листинга Московской биржи	<div><div></div><div>Разработка и утверждение внутренних документов, соответствующих требованиям законодательства РФ и Правилам листинга Московской биржи</div><div></div><div></div><div>Обеспечение сбалансированного и объективного подхода к принятию решений – избрание в состав Совета директоров Общества трех независимых директоров</div><div></div><div></div><div>Формирование Комитета по аудиту под руководством независимого директора, осуществляющего контроль за подготовкой и выпуском финансовой отчетности</div><div></div><div></div><div>Формирование Комитета по вознаграждениям и номинациям под руководством независимого директора, что обеспечивает справедливость в кадровых и мотивационных вопросах</div></div>	Включение обыкновенных акций ПАО «ВИ.ру» в первый уровень котировального списка ценных бумаг, допущенных к торгам на Московской бирже – подтверждение высокого уровня корпоративного управления в Обществе

Органы управления

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров – высший орган управления ПАО «ВИ.ру», обеспечивающий право акционеров участвовать в принятии ключевых решений по развитию Общества. Деятельность Общего собрания акционеров регулируют следующие документы:

-  Устав ПАО «ВИ.ру»;
-  Положение об Общем собрании акционеров ПАО «ВИ.ру»¹;
-  Федеральный закон № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»;
-  Положение Банка России № 660-П.

¹ Утверждено решением внеочередного Общего собрания акционеров АО «ВИ.ру» от 19 июня 2024 года (протокол № 3-ОСА-24).

Ключевые полномочия Общего собрания акционеров:

1

Внесение изменений в Устав Общества и утверждение его новой редакции

2

Реорганизация и ликвидация Общества

3

Избрание членов Совета директоров

4

Утверждение внешнего аудитора Общества

5

Распределение прибыли и объявление дивидендов

6

Одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью

7

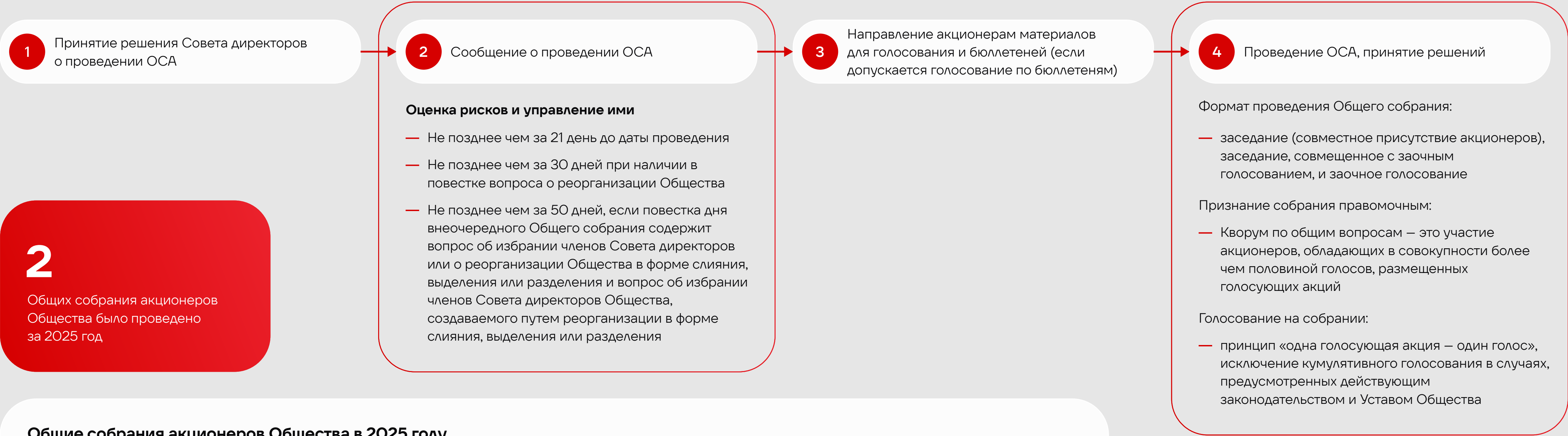
Определение количества, номинальной стоимости и категории (типа) объявленных акций, их консолидация и дробление, а также увеличение или уменьшение уставного капитала

8

Принятие иных решений, относящихся к компетенции Общего собрания акционеров



Процедура проведения Общего собрания акционеров ПАО «ВИ.ру»



2

Общих собрания акционеров Общества было проведено за 2025 год

Общие собрания акционеров Общества в 2025 году

Дата	Участие	Форма собрания	Решения
3 июня 2025 года	Акционеры, обладающие 85,4% голосов	Заседание, совмещенное с заочным голосованием	<div><div>— Избрание членов Совета директоров</div><div>— Назначение аудиторской организации Общества</div></div>
1 сентября 2025 года	Акционеры, обладающие 83,9% голосов	Заочное голосование	<div><div>— Решение о выплате (объявление) дивидендов в размере 500 млн руб.</div></div>

Совет директоров

Совет директоров осуществляет общее стратегическое руководство деятельностью Группы, определяет приоритетные направления развития и контролирует их реализацию. Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении устойчивого роста и развития Группы, эффективности корпоративного управления и соблюдения принципов ответственного ведения бизнеса, а также в защите интересов акционеров и иных заинтересованных сторон.

Ключевые функции Совета директоров:

Корпоративное управление

- Созыв Общих собраний акционеров, утверждение их повесток дня
- Назначение Генерального директора
- Избрание председателя Совета директоров и его заместителя
- Формирование комитетов Совета директоров, комиссий и иных внутренних структурных образований при нем
- Утверждение внутренних документов

Финансовое планирование и контроль

- Утверждение Годового отчета и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности
- Определение и утверждение размера оплаты услуг внешнего аудитора
- Подготовка рекомендаций по размеру и порядку выплаты дивидендов

Одобрение сделок

- Одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью
- Одобрение заключения Обществом сделок по приобретению или отчуждению акций (долей) иных обществ

Стратегия и развитие

- Определение приоритетных стратегических направлений текущей деятельности и будущего развития Группы
- Создание филиалов и открытие представительств Общества, принятие решений об их ликвидации
- Обращение с заявлением о листинге акций Общества и (или) эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции Общества
- Увеличение уставного капитала Общества путем размещения акций, облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг Общества
- Принятие решений об осуществлении прав, предоставляемых принадлежащими Обществу долями в уставном капитале ООО «ВсеИнструменты.ру», а также по иным вопросам, отнесенным к компетенции Совета директоров законодательством РФ и Уставом Общества

Система управления рисками и внутреннего контроля

- Определение принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК)
- Мониторинг существенных рисков и ежегодная оценка эффективности систем внутреннего аудита

Вопросы вознаграждения и мотивации работников

- Утверждение системы вознаграждения работников, в том числе бонусных программ и программ долгосрочной мотивации



Совет директоров

Порядок номинарования и избрания членов Совета директоров

Формирование списка кандидатов	Формат избрания, срок полномочий	Руководство и независимость
<div><div><div>—</div><div>Осуществление выдвижения кандидатов действующим составом Совета директоров</div></div><div><div>—</div><div>Учет принципа сбалансированного состава Совета директоров и его комитетов: представление в кандидаты специалистов из различных отраслей в целях обеспечения комплексного подхода к принятию управленческих решений</div></div><div><div>—</div><div>Учет специализации, профессионального опыта и ключевых компетенций кандидатов</div></div></div>	<div>Избрание Общим собранием акционеров сроком до следующего годового собрания, за исключением случаев досрочного прекращения полномочий</div>	<div>Руководство деятельностью Совета директоров осуществляет председатель, избираемый из числа его членов.</div> <div>Генеральный директор не может занимать должность председателя Совета директоров, что обеспечивает независимость и разделение управленческих полномочий</div>

В отчетном году Комитет по вознаграждениям и номинациям осуществил проверку соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости. По результатам проверки Комитет по вознаграждениям и номинациям пришел к заключению о соответствии независимых членов Совета директоров критериям независимости.

Порядок проведения заседаний Совета директоров

Регулярность заседаний	Формат проведения заседаний	Принятие решений
<div>Не реже одного раза в квартал</div>	<div>Очный или заочный в соответствии с решением председателя Совета директоров для каждого конкретного случая.</div> <div>В приоритете — очные встречи, обеспечивающие условия для открытого обсуждения вопросов и глубокой проработки решений.</div> <div>Заочные собрания — при необходимости оперативного рассмотрения вопросов</div>	<div>На практике все решения принимаются большинством голосов членов Совета директоров, принимающих участие в заседании. Вопросы, отнесенные Уставом к компетенции Совета директоров, носят исключительный характер. Они не могут быть переданы на решение исполнительному органу (Генеральному директору), что подтверждает ключевую роль Совета в системе корпоративного управления</div>

Отчет о работе Совета директоров в 2025 году

В 2025 году было проведено семь заседаний и заочных голосований Совета директоров. В четырех из них приняли участие все члены Совета директоров, а в трех – восемь из девяти избранных.



Займы от Общества или его дочерних обществ членам Совета директоров в 2025 году не выдавались.

Ключевые рассмотренные вопросы:

Стратегия и развитие

- Утверждение консолидированного годового бюджета Общества на 2026 год, включая инвестиционный (бизнес) план

Система управления рисками и внутреннего контроля

- Рассмотрение результатов оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Общества

Финансовое планирование и контроль

- Утверждение бухгалтерской отчетности Общества за первый отчетный период с 28 марта 2024 года по 31 декабря 2024 года
- Утверждение Годового отчета ПАО «ВИ.ру» за 2024 год
- Рекомендации Общему собранию акционеров Общества по распределению прибыли (в том числе выплате (объявлении) дивидендов)

Корпоративное управление

- Самооценка Совета директоров и практики корпоративного управления
- Формирование Комитета по аудиту и Комитета по вознаграждениям и номинациям
- Утверждение формы для проведения самооценки практики корпоративного управления
- Утверждение Информационной политики и Политики по вознаграждению Общества

В отчетном году Комитет по вознаграждениям и номинациям провел самооценку работы Совета директоров и его комитетов. В результате оценки был сделан вывод о том, что Совет директоров ПАО «ВИ.ру» представляет собой независимый орган управления Общества, имеющий достаточные полномочия для определения направлений деятельности и контроля за фактической деятельностью Общества, а текущая структура Совета директоров полностью соответствует масштабу и характеру бизнеса ПАО «ВИ.ру», его целям и профилю рисков. Работа Совета директоров и его комитетов является в достаточной мере эффективной. Комитет комплексно проанализировал потребности Совета директоров в области квалификации, опыта и навыков, а также определил ключевые компетенции, необходимые для работы в краткосрочной и долгосрочной перспективе.



9

членов Совета директоров на конец 2025 года

Структура Совета директоров на конец 2025 года, %



Состав Совета директоров на конец 2025 года

Неисполнительные директора

Независимые директора

Исполнительные директора

A

Комитет по аудиту

R

Комитет по вознаграждениям и номинациям

A

Председатель Комитета по аудиту

R

Председатель Комитета по вознаграждениям и номинациям

A

Фахрутдинов Валентин Кириллович

Генеральный директор¹ Общества

Год рождения: 1980

Образование:
Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, специальность «математика»

Профессиональная деятельность за последние пять лет:
02.2018 – 12.2021: директор по маркетингу ООО «ВсеИнструменты.ру»
12.2021 – 12.2025: Генеральный директор ООО «ВсеИнструменты.ру»
10.2023 – 08.2024: Генеральный директор ООО «ВИ Холдинг»
03.2024 – н. в.: член Совета директоров ПАО «ВИ.ру»
03.2024 – 02.2026: Генеральный директор ПАО «ВИ.ру»

Участие в заседании / заочном голосовании Совета директоров: 89%

A

Шмелева Мария Николаевна

Председатель Совета директоров²

Год рождения: 1987

Образование:
Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, специальность «юриспруденция»

Профессиональная деятельность за последние пять лет:
10.2018 – 06.2021: старший юрист инвестиционного фонда Klever Group
06.2021 – 12.2025: руководитель юридического департамента ООО «ВсеИнструменты.ру»
03.2024 – н. в.: член Совета директоров ПАО «ВИ.ру»
06.2024 – 02.2026: председатель Совета директоров ПАО «ВИ.ру»
12.2025 – н. в.: Генеральный директор ООО «ВсеИнструменты.ру»
12.2025 – н. в.: Генеральный директор ООО «ВИ Холдинг»

Участие в заседании / заочном голосовании Совета директоров: 100%

A

Безумов Олег Игоревич

Год рождения: 1991

Образование:

- Высшая школа экономики, Международный институт экономики и финансов, специальность «экономика и финансы»
- Лондонский университет, программа бакалавриата по экономике и финансам при поддержке Лондонской школы экономики
- Имперский университет Лондона, бизнес-школа при Имперском колледже Лондона, магистратура по финансам

Профессиональная деятельность за последние пять лет:
07.2014 – 09.2021: исполнительный директор в инвестиционно-банковском подразделении Goldman Sachs International
09.2021 – н. в.: финансовый директор ООО «ВсеИнструменты.ру»
03.2024 – н. в.: член Совета директоров ПАО «ВИ.ру»

Участие в заседании / заочном голосовании Совета директоров: 100%

R

Кузин Вадим Сергеевич

Год рождения: 1984

Образование:
Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, специальность «математика»

Профессиональная деятельность за последние пять лет:
09.2018 – 04.2022: ИТ-директор ООО «ВсеИнструменты.ру»
04.2022 – н. в.: Генеральный директор ООО «Ви.Тех»
03.2024 – н. в.: член Совета директоров ПАО «ВИ.ру»
08.2024 – 12.2025: Генеральный директор ООО «ВИ Холдинг»

Участие в заседании / заочном голосовании Совета директоров: 89%

¹ 10 февраля 2026 года в должность Генерального директора Общества вступила Шмелева Мария Николаевна, что стало значимым событием после завершения отчетного периода.

² 4 февраля 2026 года в должность председателя Совета директоров Общества вступил Кузнецов Виктор Владимирович, что стало значимым событием после завершения отчетного периода.



Луннов
Андрей Геннадьевич

Год рождения: 1988

Образование:
Ковровская государственная технологическая академия им. В. А. Дегтярева, специальность «экономика»

Профессиональная деятельность за последние пять лет:

01.2021 – н. в.: коммерческий директор ООО «ВсеИнструменты.ру»;
03.2024 – н. в.: член Совета директоров ПАО «ВИ.ру».

Участие в заседании / заочном голосовании Совета директоров: 89%



Иванов
Павел Андреевич

Год рождения: 1984

Образование:
Ковровская государственная технологическая академия им. В. А. Дегтярева, специальность «менеджмент»

Профессиональная деятельность за последние пять лет:

02.2020 – н. в.: Генеральный директор ООО «Вирент»
06.2024 – 02.2026: член Совета директоров ПАО «ВИ.ру»

Участие в заседании / заочном голосовании Совета директоров: 100%

Сложил полномочия в феврале 2026 года



A

R

Школлер
Роман Александрович

Год рождения: 1986

Образование:
• Высшая школа экономики, специальность «мировая экономика»
• Российская экономическая школа, специальность «экономика»
• Массачусетский технологический институт, MBA

Профессиональная деятельность за последние пять лет:

03.2021 – 09.2021: Генеральный директор ООО «Русагро-Инвест»
01.2022 – 07.2024: младший партнер McKinsey & Company
09.2023 – 04.2024: Генеральный директор ООО «Экстраверт»
10.2023 – 04.2024: Генеральный директор ООО «Новые Мебельные Решения»
06.2024 – н. в.: член Совета директоров ПАО «ВИ.ру»
03.2025 – н. в.: операционный директор ООО «ПИК-УК»

Участие в заседании / заочном голосовании Совета директоров: 100%



A

R

Ершов
Роман Владимирович

Год рождения: 1978

Образование:
Ивановский государственный университет, специальность «филология»

Профессиональная деятельность за последние пять лет:

07.2016 – 01.2026: Генеральный директор ООО «Аскона-Век»
07.2016 – 01.2026: Генеральный директор ООО «Торговый дом «Аскона»
11.2016 – 01.2026: Генеральный директор ООО «Шведские матрасы»
05.2017 – 01.2026: Генеральный директор ООО «Байсон»
04.2018 – н. в.: председатель Совета директоров ООО «Аскона Лайф Групп»
10.2018 – 12.2024: член Совета директоров Dealrose Limited
08.2019 – н. в.: директор филиала компании с ограниченной ответственностью «ХЕЙЛКРОФТ ЛИМИТЕД»
11.2020 – н. в.: член Правления КПК «ФинМаркет»
02.2024 – 04.2025: член Совета директоров ООО «Доброград ФудТех»
06.2024 – н. в.: член Совета директоров ПАО «ВИ.ру»
10.2024 – 10.2025: Генеральный директор ООО «Первый КМЦ»
03.2025 – н. в.: член Правления АНО ДПО «Горки»

Участие в заседании / заочном голосовании Совета директоров: 100%



A

R

Гребенюк
Михаил Сергеевич

Год рождения: 1992

Образование:
Московский городской педагогический университет, специальность «история»

Профессиональная деятельность за последние пять лет:


10.2021 – н. в.: Генеральный директор АНО «Центр дополнительного образования «Резалтинг»
10.2022 – н. в.: Генеральный директор ООО «Резалтинг»
04.2023 – 03.2025: Генеральный директор ООО «СПБ»
01.2024 – 08.2025: Генеральный директор ООО «Стройинвест»
06.2024 – 02.2026: член Совета директоров ПАО «ВИ.ру»
10.2024 – н. в.: Генеральный директор АНО «Поколение»

Участие в заседании / заочном голосовании Совета директоров: 100%

Сложил полномочия в феврале 2026 года

Комитет по аудиту

Комитет по аудиту осуществляет поддержку Совета директоров в защите интересов акционеров посредством контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества. Выполняемая Комитетом работа обеспечивает прозрачность деятельности Общества, тем самым способствуя укреплению доверия инвесторов и других заинтересованных сторон. Его деятельность регламентирована следующими документами:

-  Устав ПАО «ВИ.ру»
-  Положение о Комитете по аудиту ПАО «ВИ.ру»¹

Ключевые функции Комитета по аудиту

Контроль за полнотой и достоверностью финансовой и иной отчетности


Обеспечение надежности и эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками, корпоративного управления

Контроль за независимостью и объективностью проведения внутреннего и внешнего аудита



Иные функции, предусмотренные Положением о Комитете Совета директоров по аудиту

Итоги деятельности Комитета по аудиту в 2025 году



Четыре члена Комитета²

- 



Школлер Роман Александрович


- 


Гребенюк Михаил Сергеевич


- 

Ершов Роман Владимирович


- 


Шмелева Мария Николаевна





8


заседаний / заочных голосований
было проведено Комитетом в 2025 году
присутствовали все члены Комитета

Результаты 2025 года

- 

Рассмотрение, предварительное утверждение и предоставление рекомендаций об утверждении бухгалтерской отчетности и консолидированной финансовой отчетности Общества
- 

Предложение кандидатуры внешнего аудитора
- 

Предварительное рассмотрение и утверждение Годового отчета
- 

Разработка порядка распределения прибыли и убытков Общества по результатам финансового года для общего собрания акционеров, предоставление соответствующей рекомендации Совету директоров

Планы на 2026 год



Выполнение возложенных на Комитет обязанностей посредством рассмотрения вопросов, отнесенных к его компетенции

¹ Утверждено решением Совета директоров от 20 июня 2024 года (протокол № 13-СД-2024).

² С 4 февраля 2026 года Комитет по аудиту избран и функционирует в следующем составе: Школлер Роман Александрович, Ершов Роман Владимирович, Бакальчук Владислав Сергеевич, что стало значимым событием после завершения отчетного периода.

Комитет по вознаграждениям и номинациям

Комитет по вознаграждениям и номинациям определяет политику и практики по привлечению квалифицированных специалистов в управление и созданию стимулов для их эффективной и качественной работы. Его деятельность регламентирована следующими документами:

-  Устав ПАО «ВИ.ру»
-  Положение о Комитете по вознаграждениям и номинациям ПАО «ВИ.ру»¹

Ключевые функции Комитета по вознаграждениям и номинациям

—

Формирование предложений по составу комитетов Совета директоров и кандидатуре Генерального директора Общества

—

Выполнение самооценки или внешней оценки эффективности работы Совета директоров и его членов, комитетов Совета директоров, оценки деятельности Генерального директора, проведение предварительной оценки независимости кандидатов в члены Совета директоров и выдача соответствующих заключений, регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости

—


Рассмотрение ряда вопросов, относящихся к компетенции Совета директоров, подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам компетенции Комитета по вознаграждениям и номинациям для формирования эффективной и прозрачной практики вознаграждения и системы мотивации работников Общества

—


Иные функции, предусмотренные Положением о Комитете Совета директоров по вознаграждениям и номинациям


Итоги деятельности Комитета по вознаграждениям и номинациям в 2025 году

Четыре члена Комитета





Ершов Роман Владимирович







Школлер Роман Александрович






Гребенюк Михаил Сергеевич





Кузин Вадим Сергеевич




6


заседаний было проведено Комитетом в 2025 году

присутствовали все члены Комитета


Результаты 2025 года



Проведение оценки деятельности Генерального директора Общества и последующее предоставление рекомендации Совету директоров по назначению на должность генерального директора



Формирование рекомендаций в отношении перечня кандидатов для избрания в Совет директоров: проведение оценки кандидатов по критериям независимости, а также с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов, их соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям Общества



Проведение оценки соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости

Планы на 2026 год

Выполнение возложенных на Комитет обязанностей посредством рассмотрения вопросов, отнесенных к его компетенции

¹ Утверждено решением Совета директоров от 20 июня 2024 года (протокол № 13-СД-2024).

Корпоративный секретарь

С 20 июня 2024 года корпоративным секретарем Общества является Алеева Гульнара Ринатовна — сертифицированный корпоративный секретарь Национального объединения корпоративных секретарей. Деятельность Корпоративного секретаря регламентирована следующими документами:

- Устав ПАО «ВИ.ру»
- Положение о Корпоративном секретаре ПАО «ВИ.ру»¹

Ключевые функции Корпоративного секретаря:

- Содействие организации подготовки и проведения Общих собраний акционеров
- Обеспечение работы Совета директоров и его комитетов
- Обеспечение хранения корпоративных документов
- Обеспечение взаимодействия Общества с акционерами, обеспечение защиты их прав и законных интересов
- Взаимодействие с представителями разных групп заинтересованных сторон Общества (органы регулирования, организаторы торговли, регистратор и другие профессиональные участники рынка ценных бумаг)



Алеева Гульнара Ринатовна

Корпоративный секретарь

Профессиональная деятельность за последние пять лет

- **09.2017 – 12.2022:** старший юрист Eversheds Sutherland (Birch Legal)
- **12.2022 – 06.2024:** главный юрист по корпоративным вопросам ООО «ВсеИнструменты.ру»
- **06.2024 – н. в.:** корпоративный секретарь ПАО «ВИ.ру»

Не занимала никаких должностей в органах управления иных юридических лиц в течение последних пяти лет

Образование

- Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, специальность «юриспруденция»
- Московский государственный юридический университет им. О. Е. Кутафина, специальность «юриспруденция»

1993

Год рождения

20.06.2024

Дата назначения на должность

¹ Утверждено решением Совета директоров от 20 июня 2024 года (протокол № 13–СД–2024).

Генеральный директор

Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный директор, который осуществляет руководство текущей деятельностью Общества. Полномочия Генерального директора регламентированы следующими документами:

- Устав ПАО «ВИ.ру»
- Положение о Генеральном директоре ПАО «ВИ.ру»¹

Ключевые функции Генерального директора:

— Обеспечение устойчивой и эффективной деятельности Общества

— Решение всех текущих вопросов деятельности Общества

— Исполнение Обществом текущих и запланированных программ и проектов, реализация решений органов управления



**Фахрутдинов
Валентин Кириллович**
Генеральный директор
с момента создания
Общества



**Шмелева
Мария Николаевна**
Генеральный директор
Общества с 10 февраля
2026 года²

- Назначение на должность:

Совет директоров
- Срок выполнения обязанностей:

2 года
- Переизбрание: неограниченное количество раз, возможность досрочного прекращения полномочий по решению Совета директоров
- Подробнее биографию Генерального директора см. в разделе «Органы управления» (часть «Состав Совета директоров»), с. 103

¹ Утверждено решением Совета директоров от 20 июня 2024 года (протокол № 13-СД-2024).
² Значимое событие после отчетной даты.

Вознаграждение органов управления

Вопросы о вознаграждении и компенсации расходов членов Совета директоров были рассмотрены на Общем собрании акционеров 31 октября 2024 года. По результатам собрания акционеры одобрили условия вознаграждения для независимых членов Совета директоров. В 2025 году вопрос о вознаграждении и компенсации расходов членов Совета директоров не рассматривался.



Структура вознаграждения органов управления

до **750** тыс. ₽

Ежемесячное вознаграждение независимого директора

33 млн ₽

Совокупный размер вознаграждения независимых членов Совета директоров в 2025 году¹

до **250** тыс. ₽

Ежемесячное вознаграждение, дополнительно выплачиваемое независимому директору, являющемуся председателем комитета Совета директоров

Компенсация

независимым членам Совета директоров расходов, связанных с исполнением ими своих обязанностей, осуществляется в случае предварительного согласования таких расходов с Обществом

¹ Указан совокупный размер выплат без учета налогов и социальных взносов.

Система управления рисками и внутреннего контроля

Подход к управлению

Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) в Группе децентрализована: в Обществе и дочерних обществах СУРиВК представляет собой взаимосвязанные непрерывные процессы, в которые включены все ключевые субъекты Группы – органы управления (кроме Общего собрания акционеров), структурные подразделения, работники. Процессы, реализуемые в рамках СУРиВК, направлены на обеспечение разумной уверенности в достижении общих целей Группы через своевременное выявление рисков и реализацию мер по их снижению.

Деятельность Общества в области управления рисками и внутреннего контроля регламентировала следующими документами:



Устав ПАО «ВИ.ру»



Политика по управлению рисками и внутреннему контролю¹

Управление рисками

Политика по управлению рисками и внутреннему контролю регулирует процедуры выявления, оценки и анализа релевантных для Группы рисков, в том числе определяет лимиты рисков и средств их контроля, а также сами процедуры их отслеживания и соблюдения установленных лимитов.

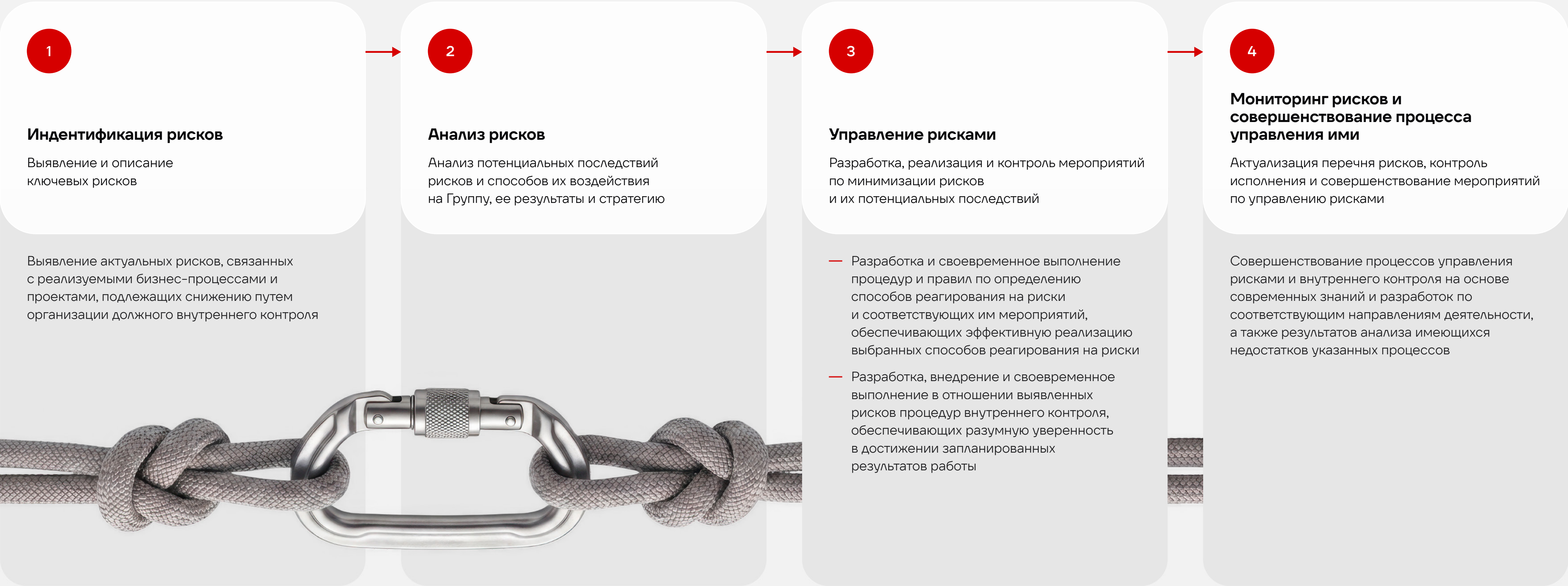
По результатам рассмотрения результатов оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Общества Совет директоров пришел к выводу, что система управления рисками и внутреннего контроля функционирует должным образом во всех существенных отношениях.

¹ Утверждена решением Совета директоров от 20 июня 2024 года (протокол № 13-СД-2024).

1 / 2

Процесс управления рисками, ключевые цели и задачи СУРиВК

Своевременные анализ, объективная оценка и управление рисками, связанными с деятельностью по достижению целей Группы на всех уровнях системы управления, формирование и регулярная актуализация риск-профилей и портфелей рисков



Процесс управления рисками, ключевые цели и задачи СУРиВК

Конечные цели и задачи СУРиВК



Достижение высоких результатов и повышение эффективности деятельности

- Обеспечение разумной уверенности в достижении целей Группы
- Обеспечение эффективности финансово-хозяйственной деятельности, экономичного использования ресурсов и сохранности активов Группы
- Контроль за эффективностью процессов в рамках операционной деятельности Группы



Регламентация и стандартизация бизнес-процессов

Регламентирование и стандартизация процессов управления рисками и внутреннего контроля



Выявление и устранение недочетов в бизнес-процессах

Своевременное выявление недостатков, отклонений и нарушений в реализуемых программах, проектах и мероприятиях, инициирование разработки мер реагирования на них



Обеспечение высокого качества информации, важной для принятия управленческих решений

- Обеспечение процессов принятия управленческих решений качественной информацией о рисках, связанных с принимаемыми решениями
- Обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и другой отчетности Общества и его дочерних обществ



Соблюдение законодательства

- Контроль соблюдения законодательства, а также внутренних политик, регламентов и процедур Общества и его дочерних обществ
- Обеспечение соблюдения требований действующих нормативных актов и внутренних процедур, установленных в Обществе и его дочерних обществах, требований законодательства РФ



Обеспечение высокого уровня доверия и репутации

Обеспечение высокого уровня доверия инвесторов и кредиторов к Обществу и его дочерним обществам и их органам управления

Основные принципы управления рисками

Охват СУРиВК

Интегрированность

- СУРиВК – неотъемлемая часть системы корпоративного управления Группы
- Встраивание процессов управления рисками и внутреннего контроля во все бизнес-процессы, которые подвержены существенным рискам

Комплексность

Распространение СУРиВК на все уровни управления и подразделения, охват всех направлений деятельности и выявленных рисков

Разделение полномочий, обязанностей и ответственности

Распределение обязанностей и ответственности между участниками СУРиВК в зависимости от их роли в принятии управленческих решений в целях минимизации ошибок и сознательных злоупотреблений, в том числе обхода процедур внутреннего контроля в бизнес-процессах

Децентрализованность

Осуществление мероприятий в рамках СУРиВК всеми работниками и органами управления Общества и его дочерних обществ

Содержание СУРиВК

Формализация

Формализация СУРиВК в целях корректного и однозначного понимания всеми участниками осуществляемых в ее рамках процессов и процедур

Достаточность

Полнота и сбалансированность применяемых мер реагирования на риски в целях эффективного управления, достижения целей и задач СУРиВК

Информативность

- Сбор и анализ качественной информации о результатах функционирования СУРиВК, доступность информации всем вовлеченным в СУРиВК заинтересованным сторонам
- Обеспечение мониторинга, контроля и объективной оценки эффективности процессов в рамках СУРиВК

Период работы СУРиВК

Непрерывность

Действие СУРиВК на постоянной основе в целях своевременного реагирования на все существующие риски

Целесообразность СУРиВК

Экономическая целесообразность

Обоснование ресурсов и затрат на выполнение задач СУРиВК соответствующим снижением рисков

Совершенствование СУРиВК

Актуальность

Учет в документации СУРиВК изменений внешних и внутренних факторов, влияющих на функционирование Общества и его дочерних обществ, своевременное обновление процессов и процедур в целях обеспечения эффективного управления рисками

Адаптивность

Своевременное самосовершенствование и развитие СУРиВК, необходимые для достижения ее целей в изменяющихся внутренних и внешних условиях

Конечная цель СУРиВК

Ориентированность на риски

Конечный результат функционирования СУРиВК – своевременное выявление всех рисков с их последующим ранжированием по значимости в целях выработки эффективных и рациональных мер по минимизации рисков

ВсеИнструменты.ру осуществляет мониторинг изменений ситуации на рынках и в экономике страны, изменений в нормативно-законодательной базе, а также проводит идентификацию, оценку и мониторинг релевантных рисков, разрабатывает и внедряет мероприятия по их минимизации.

Системный подход к управлению рисками позволяет Группе снижать их потенциальное воздействие на операционные и финансовые результаты, перспективы и стратегию развития Группы.

Ключевые риски Группы и мероприятия по управлению ими

Отраслевые риски

Несвоевременное выявление и реагирование на технологическое развитие и трансформацию отраслевых бизнес-моделей

Несвоевременное выявление и учет изменений предпочтений и поведения клиентов

- Регулярная оценка удовлетворенности клиентов, сбор и анализ обратной связи
- Корректировка ассортимента продукции и товарных категорий в соответствии с запросами рынка. [Подробнее см. в разделе «Выстраивание ответственных цепочек поставок» \(часть «Взаимодействие с клиентами»\), с. 41](#)
- Анализ бизнес-модели конкурентов, сбор информации и внедрение передовых отраслевых практик в бизнес-процессы. [Подробнее см. в Главе «Стратегический отчет», с. 50](#)

Усиление конкуренции на рынке

- Анализ ситуации и контроль роли крупнейших поставщиков на рынке. [Подробнее см. в Главе «Стратегический отчет», с. 50](#)
- Диверсификация банковских кредитных линий и последовательное улучшение условий кредитования

Недостаточное привлечение, обучение и удержание высококвалифицированных кадров

- Постепенное улучшение условий труда, в том числе пересмотр размера вознаграждения работников
- Проведение опросов работников
- Организация обучения работников
- Внедрение системы наставничества. [Подробнее см. в разделе «Забота о работниках», с. 23](#)

Возникновение инцидентов и чрезвычайных ситуаций (несчастные случаи, пожары, теракты, саботаж, иные враждебные действия) на объектах Группы

- Постепенное совершенствование практик в области охраны труда и пожарной безопасности. [Подробнее см. в разделе «Обеспечение безопасности и охрана труда», с. 37](#)

Страновые и региональные риски

Нестабильность российского банковского сектора и вероятность банковского кризиса

- Диверсификация кредитных линий
- Достижение в работе с контрагентами улучшенных коммерческих условий, в том числе отсрочек платежей и ускоренного получения бонусов от поставщиков
- Системная работа по продаже товарных остатков

Нестабильность российской экономики и ее колебания

- Анализ собственного долгового портфеля
- Оценка валютных рисков
- Реализация мероприятий по снижению влияния валютных рисков на деятельность Компании

Ключевые риски Группы и мероприятия по управлению ими

Правовые риски

- Предъявление претензий и привлечение к ответственности вследствие причинения вреда жизни, здоровью или имуществу потребителей при использовании товаров реализуемых Компанией
- Внедрение и регулярное совершенствование системы контроля за сертификацией и маркировкой товаров
 - Осуществление регулярных проверок наличия необходимой документации. Размещение подобной документации на сайте со ссылками на реестр Росаккредитации
 - В случаях заключения новых договоров с поставщиками — проверка наличия у них сертификатов на поставляемую продукцию
 - Внедрение системы «Честный знак» для дополнительного контроля подлинности ряда товаров

- Обеспечение достаточного уровня защиты интеллектуальных прав Компании
- Ведение реестра объектов интеллектуальной собственности. Оформление исключительных прав по всем объектам
 - Реализация ежегодной проверки использования объектов интеллектуальной собственности

Финансовые риски

- Изменение процентных ставок
- Использование способов финансирования, в том числе числе по фиксированной и плавающей ставкам
- Снижение кредитоспособности контрагентов, невозможность исполнения ими обязательств, взятых перед Компанией
- Реализация процедуры предварительной проверки благонадежности и финансовой состоятельности контрагентов, в том числе через автоматизированный сервис, перед заключением сделок

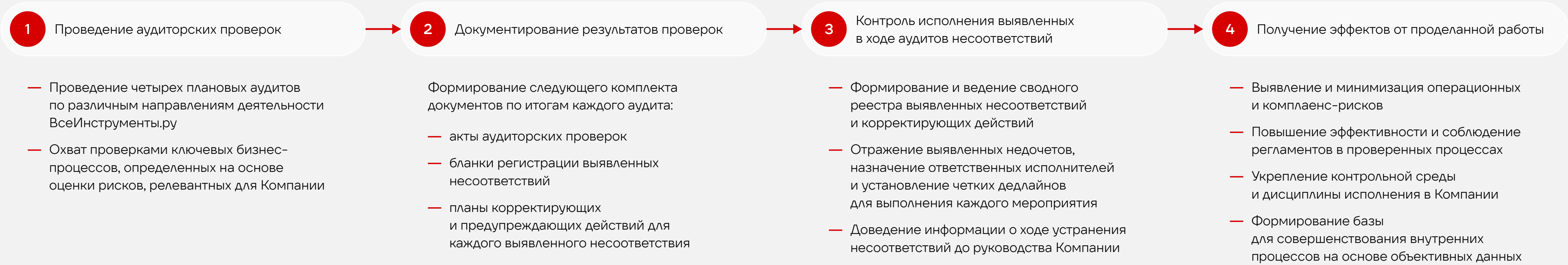
- Возникновение требований о досрочном погашении кредитов при нарушении условий кредитных договоров, заключенных Компанией
- Осуществление контроля за соблюдением ковенантов, предусмотренных кредитными договорами, заключенными Компанией

- Изменение валютного курса
- Оценка валютных рисков
 - Реализация мероприятий по снижению их влияния на деятельность Компании

- Хищение инвентаря и денежных средств, совершение работниками иных неправомерных и мошеннических действий и ошибок
- Внедрение и использование комплексной системы безопасности: на крупных складских объектах и в пунктах выдачи заказов (ПВЗ) организована охрана частными охранными организациями и установлены системы видеонаблюдения
 - Внедрение и использование системы управления доступом к информационным системам

Внутренний аудит

Результаты работы ДВА в 2025 году



Внешний аудит

Ключевая функция внешнего аудитора, привлекаемого на ежегодной основе

- ✓ Независимая оценка достоверности бухгалтерской отчетности по РСБУ и консолидированной финансовой отчетности по МСФО

Комитет по аудиту подтвердил эффективность проведения внешнего аудита в 2025 году

Вознаграждение внешнего аудитора за 2025 год

Обзорная проверка промежуточной сокращенной консолидированной финансовой отчетности за шесть месяцев, закончившихся 30 июня 2025 года

5,0 млн ₽
без НДС

Аудит бухгалтерской отчетности за 2025 год и аудит консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года

4,9 млн ₽
без НДС

Критерии отбора внешнего аудитора через сбор коммерческих предложений с рынка



Стоимость услуг



Сроки оказания услуг



Репутация



Опыт (подобные проекты для других компаний отрасли)



Наличие положительного опыта взаимодействия с Обществом



Отсутствие связей с Обществом или его акционерами в части имущественных интересов

2025 год: аудитор АО «Кэпт»

В отчетном году аудитор не предоставлял Компании неаудиторских услуг

Этика ведения бизнеса

Противодействие коррупции

Общество последовательно развивает практику противодействия коррупции в соответствии с действующим антикоррупционным законодательством РФ и внутренней **Антикоррупционной политикой**¹. ПАО «ВИ.ру» не приемлет нечестных и противозаконных способов ведения бизнеса и следует принципу нулевой толерантности к коррупции.

Ключевые принципы Антикоррупционной политики

- ✓ Строгий запрет для работников напрямую или косвенно, лично или через третьих лиц участвовать в коррупционных схемах в любой стране, независимо от специфики местных бизнес-практик
- ✓ Защита работников, отказавшихся от коррупционных действий, даже при упущенных коммерческих выгодах для Общества

Предотвращение конфликта интересов

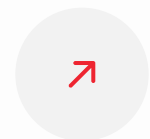
Особое внимание Общество уделяет конфликту интересов, который нередко служит фактором потенциальных коррупционных правонарушений, и реализует мероприятия по предотвращению подобных ситуаций.

Работники обязаны избегать возникновения ситуаций конфликта интересов, руководствоваться интересами Общества при выполнении рабочих обязанностей и принятии решений. Эти и другие требования отражены в Антикоррупционной политике Общества.

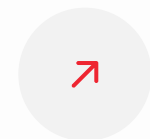
Ключевые принципы управления конфликтом интересов

- ✓ Обязательность раскрытия сведений о реальном или потенциальном конфликте интересов
- ✓ Индивидуальное рассмотрение и оценка репутационных рисков Общества при выявлении каждого конфликта интересов и его урегулирование
- ✓ Конфиденциальность процесса раскрытия сведений о конфликте интересов и процесса его урегулирования
- ✓ Соблюдение баланса интересов Общества и работника при урегулировании конфликта интересов
- ✓ Защита работника от преследования в связи с сообщением о конфликте интересов, который был своевременно раскрыт работником и урегулирован (предотвращен) Обществом

Для регулирования ситуаций, связанных с возможным возникновением конфликта интересов, в Обществе существует несколько альтернативных вариантов действий:



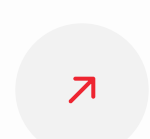
Добровольный отказ работников от участия в процедурах или в принятии решений по вопросам, по которым потенциально возможен конфликт интересов



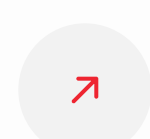
Перевод работников с их согласия на другие должности, обязанности в рамках которых не связаны с потенциальным возникновением конфликта интересов



Увольнение работников по инициативе Общества за совершение дисциплинарного проступка, то есть за неисполнение или ненадлежащее исполнение Работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей



Ограничение доступа работников к информации, которая может затрагивать их личные интересы



Отказ работников по собственной инициативе от личных интересов, противоречащих интересам Общества



Иные способы регулирования

Выбор способа регулирования

1

Учет интересов как работника, так и Общества

2

Учет значимости личного интереса работника и вероятность его реализации в противоречии интересам Общества

¹ Утверждена приказом Генерального директора Компании от 1 июля 2024 года № 6.

Взаимодействие с инвесторами

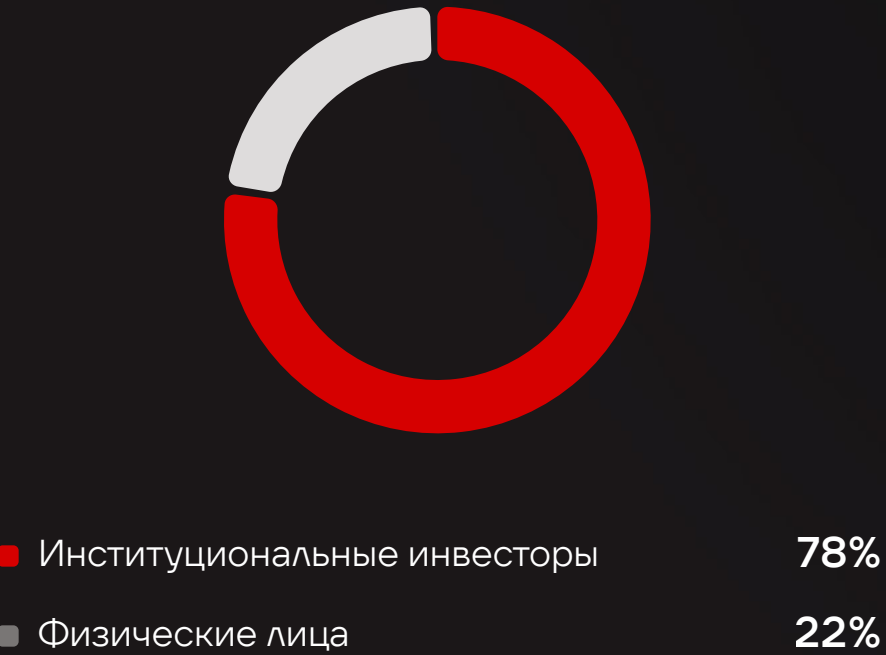
Акционерный капитал

ПАО «ВИ.ру» остается единственной публичной компанией DIY-рынка в России, которая провела процедуру первичного размещения акций (Initial Public Offering, IPO) на Московской бирже. Торги акциями Общества осуществляются под тикером VSEH.

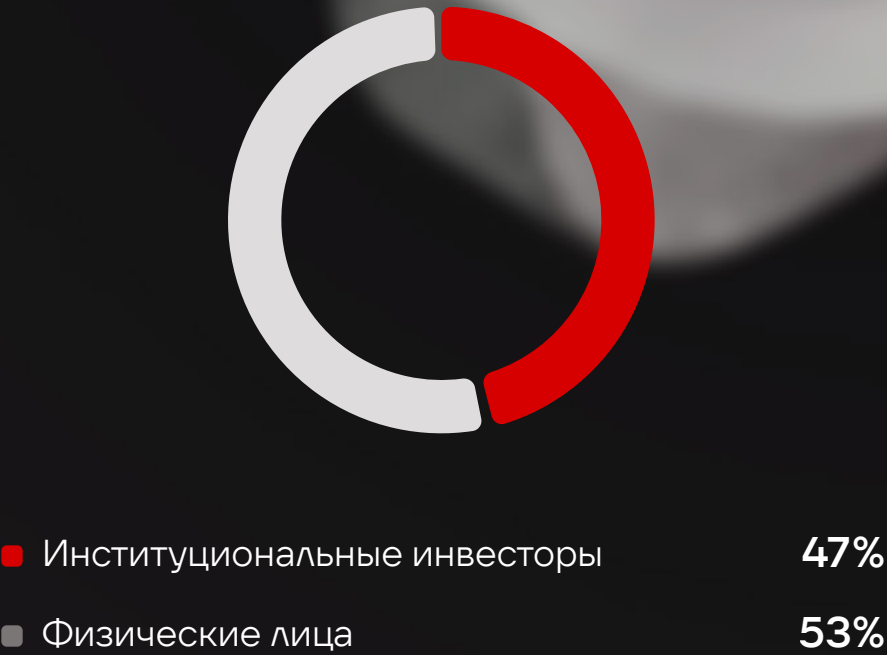
На отчетную дату ПАО «ВИ.ру» и его дочерние общества не владеют акциями ПАО «ВИ.ру».

Количественные показатели

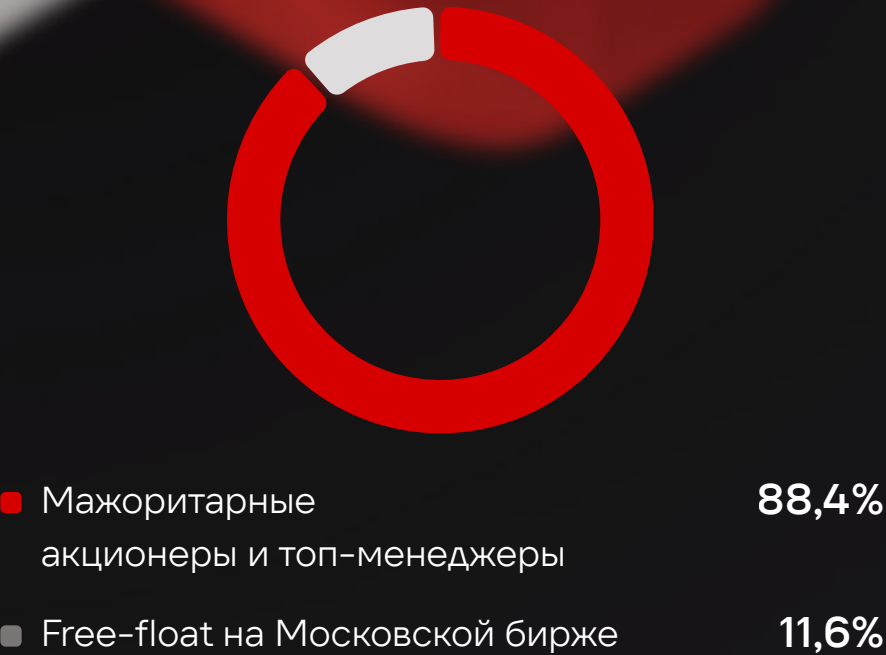
Структура инвесторов free-float ПАО «ВИ.ру» на дату IPO, %



Структура инвесторов free-float ПАО «ВИ.ру» на 31 декабря 2025 года, %



Структура акционерного капитала ПАО «ВИ.ру» на 31 декабря 2025 года, %



Уставный капитал ПАО «ВИ.ру»

Объем

5 млн ₽

Число акционеров на 31.12.2025

~104 тыс.

Структура

500 млн
обыкновенных акций

Акции ПАО «ВИ.ру» включены в первый котировальный список Московской биржи, а также входят в 7 индексов на Московской бирже:

MCXSM

MIPO

RTSCR

MOEXCN

RTSSM

RUBMI

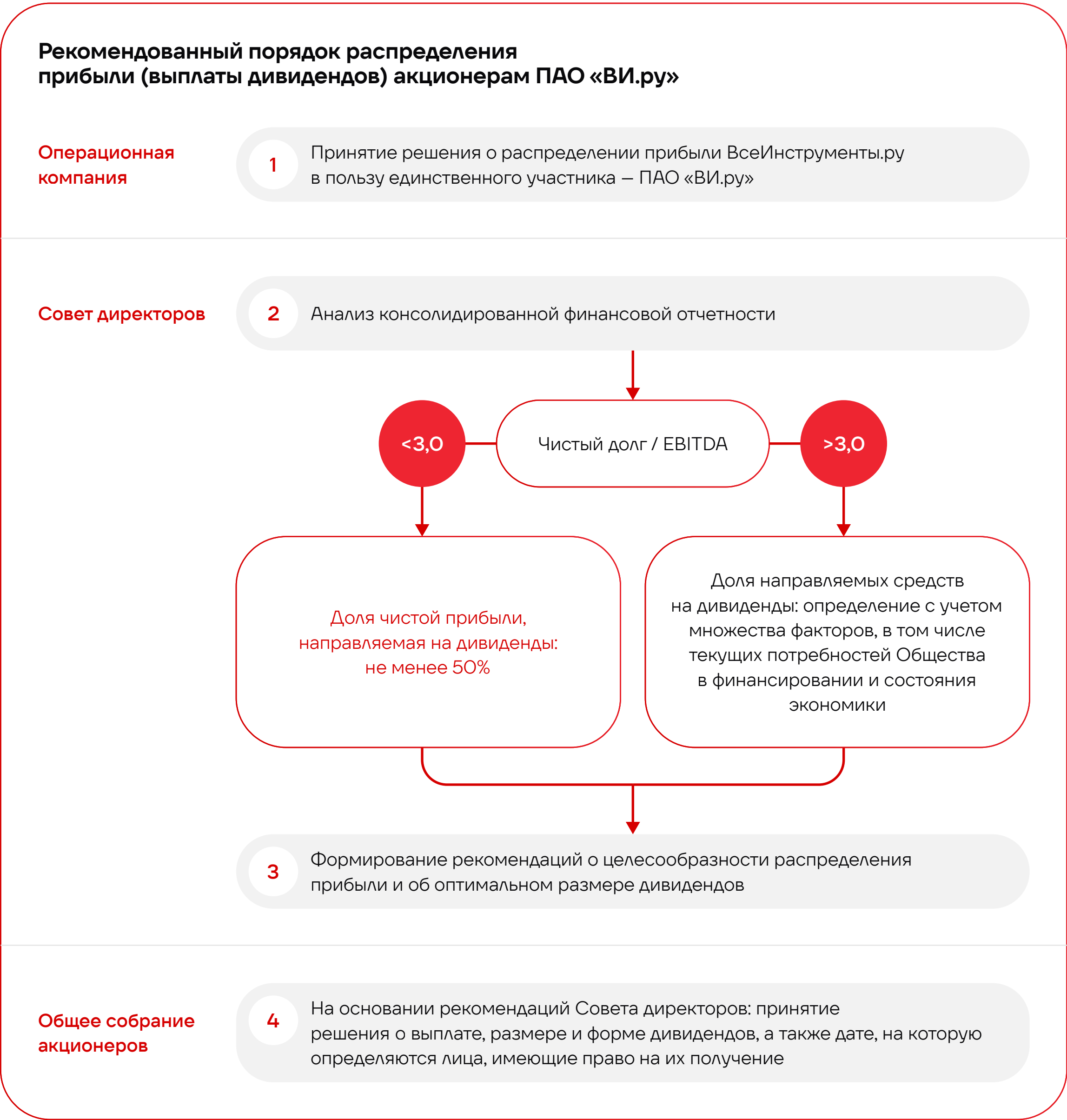
MOEXBMI

Дивиденды

В Обществе действует **Положение о дивидендной политике**¹, которое регулирует приоритеты Общества при выработке Советом директоров рекомендаций о размере дивидендов, сроках и порядке их выплат. Структурированный и прозрачный подход Общества к этому вопросу обеспечивает взвешенное и ответственное распределение прибыли, учитывающее текущее положение и перспективы развития.

Принципы Дивидендной политики ПАО «ВИ.ру»

- ✓ Соблюдение норм действующего законодательства РФ, устава и внутренних документов Общества
- ✓ Стремление к обеспечению наиболее комфортного для акционеров способа получения дивидендов
- ✓ Обеспечение максимальной прозрачности механизма определения размера дивидендов
- ✓ Соответствие высоким стандартам корпоративного управления
- ✓ Повышение инвестиционной привлекательности Общества



500 млн ₽

Были выплачены в качестве дивидендов по результатам 2024 года

- В 2026 году Общество выплатило дивиденды в размере 1 млрд рублей
- 27 апреля 2026 года Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров дополнительно распределить дивиденды в размере **2 млрд рублей**.
- В случае принятия Общим собранием акционеров соответствующего решения совокупные дивиденды составят **3 млрд рублей, или 6 рублей на акцию**.

¹ Утверждено решением Совета директоров от 20 июня 2024 года (протокол № 13-СД-2024).

Взаимодействие с инвесторами (IR)

Алексей Лукьянов
директор по работе с инвесторами



ПАО «ВИ.ру» считает открытую системную коммуникацию с инвесторами важным фактором устойчивого роста и развития Группы.

Общество обеспечивает заинтересованные стороны доступом к достоверной и своевременной информации о бизнесе, стратегии, результатах и планах своей деятельности.

Компания использует разнообразные и доступные форматы коммуникации с инвесторами, что позволяет выстраивать долгосрочные партнерские отношения.

aleksey.lukyanov@vseinstrumenti.ru



Ключевыми форматами взаимодействия являются:

- Участие в профильных форумах и конференциях (например, Smart-Lab, Cbonds и PROFIT), в ходе которых представители Компании демонстрируют инвесторам и акционерам достигнутые результаты и стратегические планы
- Ведение цифровых платформ и специализированных аккаунтов в социальных сетях, где Компания публикует аналитические материалы, освещает ключевые события и факторы, влияющие на бизнес, дает комментарии экспертов
- Регулярная публикация на официальном сайте для инвесторов irvseinstrumenti.ru пресс-релизов о ключевых событиях, выпуске финансовых и годовых отчетов, презентаций, а также в официальном телеграм-канале для инвесторов
- Проведение дней инвестора
- Аналитическое покрытие бумаг ПАО «ВИ.ру» крупными банками и брокерами: Альфа-Банк, Сбер, Совкомбанк, Т-инвестиции, БКС, Финам, Синара, Эйлер

Все это позволяет инвесторам следить за актуальными новостями о Группе и формирует сообщество, заинтересованное в ее развитии.



В 2025 году ВИ.ру признана самой прозрачной компанией года на Investment Leaders Award 2025

Социальные сети для инвесторов



«Пuls»



«БКС Профит»



Smart-Lab



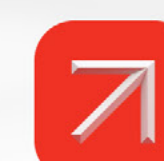
Импульс / MarketPower



Базар



ТГ-канал @irvseinstrumenti



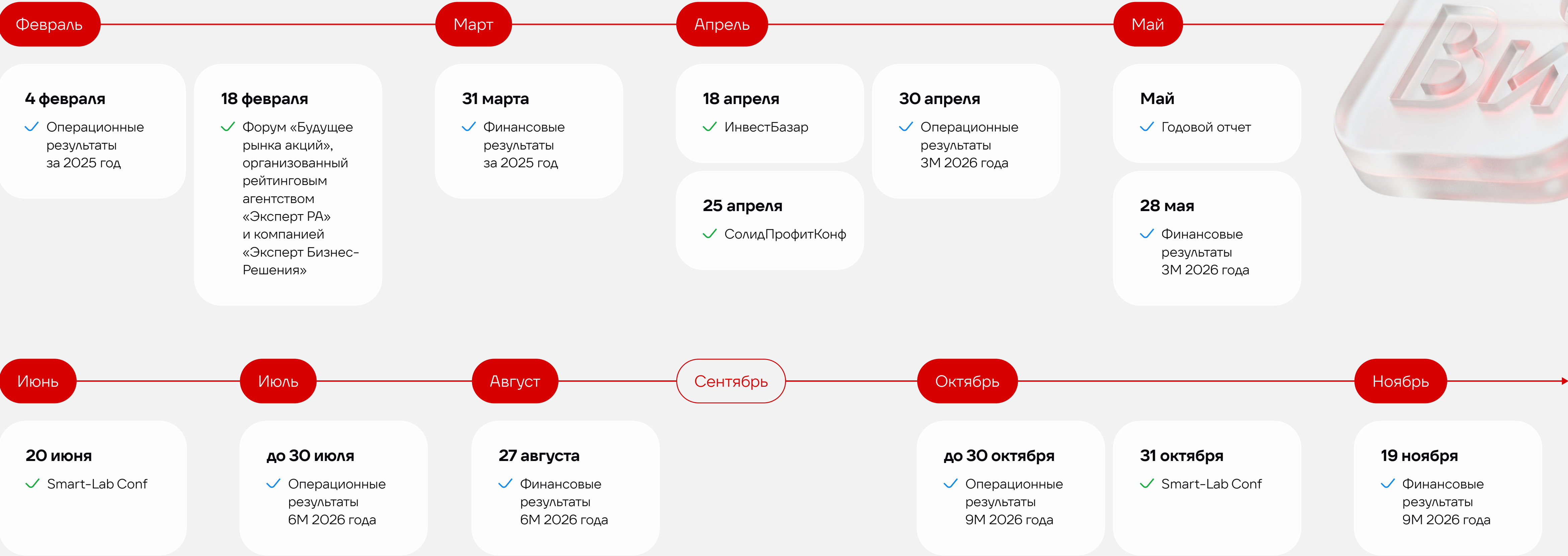
Альфа-Инвестор

Календарь инвестора на 2026 год

Компания планирует принимать участие в мероприятиях для инвесторов до конца года. Информация об участии ВсеИнструменты.ру в конференциях, форумах и других мероприятиях будет оперативно обновляться на официальном сайте для инвесторов ir.vseinstrumenti.ru.

- ✓ Публикация релиза
- ✓ Участие в конференции

2026



Приложения



Глоссарий

Группа

означает ПАО «ВИ.ру» и все дочерние компании ПАО «ВИ.ру» и Компании

ДВА

департамент внутреннего аудита

ИТ

информационные технологии

Компания или ВсеИнструменты.ру

Общество с ограниченной ответственностью «ВсеИнструменты.ру» (ОГРН 1117746646269, ИНН 7722753969)

МСФО

международные стандарты финансовой отчетности

МФТИ

Московский физико-технический институт

НДС

налог на добавленную стоимость

НКО

некоммерческие организации

Общество или ПАО «ВИ.ру»

Публичное акционерное общество «ВИ.ру» (ОГРН 1243300002296, ИНН 3300010559)

Омниканальность

маркетинговый термин, обозначающий взаимную интеграцию разрозненных каналов коммуникации в единую систему

ПВЗ

пункт выдачи заказов

Рекомендации ККУ

Рекомендации Кодекса корпоративного управления Банка России (рекомендованы к применению информационным письмом Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463)

РЦ

распределительный центр

СГТР

среднегодовой темп роста

СД

Совет директоров

СИЗ

средства индивидуальной защиты

Скорректированная чистая прибыль

показатель чистой прибыли, увеличенный на расходы по неденежному вознаграждению на основе акций и расходы на прямое публичное размещение акций

СМБ

средний и малый бизнес

СОУТ

специальная оценка условий труда

СТМ

собственная торговая марка

СУРиВК

система управления рисками и внутреннего контроля

ЦУР ООН

Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций

B2B (от англ. business-to-business)

торговые отношения между юридическими лицами

B2C (от англ. business-to-consumer)

коммерческое взаимодействие бизнеса и частных лиц

CAPEX (от англ. Capital Expenditure)

капитальные затраты

CSAT (от англ. Customer Satisfaction Score)

индекс удовлетворенности клиентов

DIY (от англ. Do It Yourself)

вид деятельности, при котором человек самостоятельно изготавливает для собственного использования те вещи, предметы и изделия, которые обычно изготавливаются промышленностью или мастерами-профессионалами

EBITDA или EBITDA IFRS 16 (от англ. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

показатель финансовой эффективности компании, который рассчитывается как прибыль за отчетный период, увеличенная на расход по налогу на прибыль, финансовые расходы, амортизацию по основным средствам, активам в форме права пользования и нематериальным активам, расходы по выплатам на основе акций и расходы на прямое публичное размещение акций, уменьшенная на финансовые доходы

EBITDA IAS 17

показатель, который рассчитывается путем корректировки показателя прибыли от продолжающейся деятельности с целью исключения влияния налогообложения, амортизации, расходов по выплатам на основе акций, расходов на прямое публичное размещение акций, финансовых доходов и расходов, включая расходы по операционной аренде как часть операционных затрат

eNPS (от англ. Employee Net Promoter Score)

метод качественного измерения лояльности сотрудников

ESG (от англ. Environmental, Social, Governance)

подход к ведению бизнеса, объединяющий заботу об экологии (E), ответственность перед людьми и обществом (S) и прозрачное, эффективное управление (G)

FCF (от англ. Free Cash Flow)

объем денежных средств, остающийся у компании за отчетный период после осуществления всех операционных расходов, уплаты налогов и капитальных затрат на поддержание и развитие активов. Данный показатель рассчитывается как сумма операционного денежного потока и поступлений по финансовым обязательствам по договорам обратной аренды, за вычетом потока по инвестиционной деятельности и погашений обязательств по аренде, с учетом влияния изменения валютных курсов

Hard skills

технические, измеримые профессиональные навыки, приобретаемые через обучение и проверяемые тестами или результатами работы

IAS (от англ. International Accounting Standards)

международные стандарты бухгалтерского учета

IFRS (от англ. International Financial Reporting Standards)

международные стандарты финансовой отчетности (МСФО)

IPO (от англ. Initial Public Offering)

процесс, когда компания становится публичной через выход на биржу и размещение акций

IR (от англ. investor relationships)

связи с инвесторами

KPI (от англ. Key Performance Indicators)

ключевые показатели эффективности (или деятельности)

LED-технологии (от англ. Light Emitting Diode)

светодиодные технологии, использующие полупроводниковые диоды для преобразования электричества в свет

NPS (от англ. Net Promoter Score)

индекс определения приверженности потребителей товару или компании/бренду (индекс готовности рекомендовать)

Performance review

система оценки компаниями профессиональных качеств сотрудников

SKU (от англ. Stock Keeping Unit)

единица складского учета, идентификатор товарной позиции, используемый в торговле

SMART (от англ. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)

каждая цель должна быть конкретной (S), измеримой (M), достижимой (A), релевантной (R) и ограниченной по времени (T)

Soft skills

совокупность социально-психологических компетенций и личных качеств, которые обеспечивают эффективное взаимодействие с окружающими, продуктивное решение задач и высокую адаптивность

Об Отчете

Формат и темы Отчета

Настоящий годовой отчет ПАО «ВИ.ру» (далее – Отчет) стал вторым для Общества. Документ содержит обзор операционных и финансовых результатов Группы, информацию о ее стратегии, корпоративном управлении, работе с инвесторами и акционерами, а также сведения о деятельности в области устойчивого развития. Отчет подготовлен с опорой на лучшие мировые и российские практики, а также на регуляторные требования РФ и рекомендации по подготовке годовой отчетности, в том числе:

- Федеральный закон от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг»
- Федеральный закон от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»
- Рекомендации по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ (приложение к письму Банка России от 12 июля 2021 года № ИН-О6-28/49)
- Положение Банка России от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»
- Рекомендации Кодекса корпоративного управления Банка России (письмо Банка России от 10 апреля 2014 года № О6-52/2463).

Период отчетности

В отчете Группы раскрываются ключевые результаты деятельности за период с 1 января по 31 декабря 2025 года. Некоторые главы и разделы, касающиеся корпоративного управления и взаимодействия с инвесторами, включают информацию о значимых событиях, произошедших после отчетной даты, но до утверждения Отчета.

Периметр Отчета

В настоящем Отчете под термином «Группа» следует понимать совокупность следующих компаний: ПАО «ВИ.ру», ООО «ВсеИнструменты.ру», ООО «Вирент», ООО «Бизнес Проперти», ООО «Ви.Тех» и ООО «ВИ Сервис»; под термином «Общество» – ПАО «ВИ.ру»; под термином «Компания» – ООО «ВсеИнструменты.ру». Границы настоящего Отчета максимально приближены к границам финансовой отчетности с точки зрения реализации принципа существенности как вклада в устойчивое развитие.

Заявление об ограничении ответственности

В тексте Отчета могут встречаться погрешности при расчете долей, процентов, сумм из-за округления. Приведенные в Отчете данные могут незначительно отличаться от ранее опубликованных предварительных операционных и финансовых показателей.

Годовой отчет подготовлен с использованием информации, доступной ПАО «ВИ.ру» на момент его составления. Некоторые из заявлений в Отчете в отношении хозяйственной деятельности, экономических показателей, финансового состояния Группы, ее планов, проектов и ожидаемых результатов, а также тенденций, перспектив развития в отношении отрасли и рынков, отдельных проектов и других факторов не содержат реальных фактов носят прогнозный характер.

Заявления в отношении прогнозов, содержащиеся в Отчете, в значительной степени основаны на ожиданиях менеджмента Компании и внешних экспертов. Реальные результаты могут отличаться от указанных по целому комплексу причин (изменения в законодательстве, рыночных условиях, процентных ставках, действия конкурентов, политические события, изменения в логистике и цепочках поставок и др.).

Группа не утверждает и не гарантирует, что результаты деятельности, обозначенные в прогнозных заявлениях, будут достигнуты. Группа не несет какой-либо ответственности за убытки, которые могут получить физические или юридические лица, действовавшие, полагаясь на прогнозные заявления. Такие прогнозные заявления в каждом конкретном случае представляют собой лишь один из многих вариантов развития событий и не должны рассматриваться как наиболее вероятные.



Утверждение и публикация Отчета

Настоящий Отчет был утвержден решением Совета директоров ПАО «ВИ.ру» (Протокол №6-СД-2026 от 8 мая 2026 года). Опубликован 13 мая 2026 года на сайте Компании и на сайте уполномоченного агентства «Интерфакс – Центр раскрытия корпоративной информации».

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

Настоящий Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления был рассмотрен и утвержден Советом директоров ПАО «ВИ.ру» (Протокол №6–СД–2026 от 8 мая 2026 года).

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем Отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2025 год. Оценка соблюдения принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления была проведена путем анализа и сопоставления положений, закрепленных в Кодексе, и документов и процедур ПАО «ВИ.ру».

Подробнее о наиболее существенных аспектах модели и практик корпоративного управления см. в Главе «Корпоративное управление», с. 94.

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	<div><div>1.</div>Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания.</div> <div><div>2.</div>Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.</div>	Соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	<div><div>1.</div>В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок.</div>	Частично соблюдается	Критерий 1 в полном объеме не выполняется, поскольку действующая редакция Устава Общества и законодательство предусматривают меньший срок размещения сообщения о проведении Общего собрания. При этом в 2025 году Общество размещало сообщения о созыве общего собрания акционеров на сервере «Интерфакс» не позднее, чем за 30 дней до проведения общего собрания.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
		<div><div>2.</div><div>В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение.</div></div> <div><div>3.</div><div>Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества).</div></div>		<div><div>Общество намерено в 2026 году размещать сообщение о проведении Общего собрания акционеров на сайте Общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения Общего собрания.</div><div><div>Критерий 2 соблюдается:</div><div>при проведении Обществом годового Общего собрания в форме заседания в сообщении о проведении заседания были указаны документы, необходимые для допуска в помещение.</div></div><div><div>Критерий 3 соблюдается:</div><div>в отчетном году акционерам была предоставлена информация о предложенных кандидатах в Совет директоров и вопросах повестки дня.</div></div></div>
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	<div><div>1.</div><div>В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания.</div></div> <div><div>2.</div><div>Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию.</div></div> <div><div>3.</div><div>Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.</div></div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	<div><div>1.</div>Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года.</div> <div><div>2.</div>В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.</div>	Соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	<div><div>1.</div>Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров.</div>	Соблюдается	
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	<div><div>1.</div>При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.</div> <div><div>2.</div>Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров.</div>	Частично соблюдается	<div>Критерий 1 соблюдается.</div> <div>Критерий 2 частично соблюдается: кандидаты в органы управления не присутствовали на Общем собрании акционеров. Однако акционерам были доступны все необходимые материалы о кандидатах, а также предоставлена возможность направить вопросы через канал связи с инвесторами или через корпоративного секретаря.</div>

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
		<div><div>3.</div><div>Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета Совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде.</div></div> <div><div>4.</div><div>В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде.</div></div>		<div>Критерий 3 частично соблюдается: на заседании, проведенном в 2025 году, присутствовал председатель Совета директоров, акционеры имели возможность задать вопросы единоличному исполнительному органу, лицу, ответственному за ведение бухгалтерского учета, председателю и членам Комитета по аудиту также через канал связи с инвесторами или через корпоративного секретаря.</div> <div>Критерий 4 соблюдается.</div>
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	<div><div>1.</div><div>Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.</div></div> <div><div>2.</div><div>Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</div></div> <div><div>3.</div><div>Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов).</div></div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов.	Соблюдается	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	Соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались.	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание.	Соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	Соблюдается	
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций			
1.4.1	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом.	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	<div><div>1.</div>Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.</div> <div><div>2.</div>В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества.</div> <div><div>3.</div>В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) – о выполнении стратегии общества.</div>	Соблюдается	
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	<div><div>1.</div>В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.</div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	<div><div>1.</div><div>Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля.</div></div> <div><div>2.</div><div>В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества.</div></div>	Соблюдается	
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества	<div><div>1.</div><div>В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.</div></div> <div><div>2.</div><div>В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).</div></div>	Соблюдается	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	<div><div>1.</div><div>Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.</div></div> <div><div>2.</div><div>Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.</div></div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	Соблюдается	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе.	Соблюдается	
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	Соблюдается	
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним.	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее.	Соблюдается	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров.	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе.	Соблюдается	
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	<div><div>1.</div><div>В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.</div></div> <div><div>2.</div><div>За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания).</div></div> <div><div>3.</div><div>В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.</div></div>	Соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	<div><div>1.</div><div>Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.</div></div>	Соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	<div><div>1.</div><div>Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров.</div></div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.5	Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	<div><div>1.</div><div>Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор.</div><div>2.</div><div>Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.</div></div>	Частично соблюдается	<div><div>Критерий 1 не соблюдается. Председатель Совета директоров был единогласно избран всеми членами Совета директоров как лицо, обладающее безупречной деловой и личной репутацией, чьи компетенции наиболее подходят для выполнения функции Председателя. Учитывая сбалансированность состава Совета директоров, качество предварительной проработки выносимых на Совет директоров вопросов (в том числе на уровне комитетов с участием независимых директоров) и высокую активность независимых директоров, старший независимый директор не определен среди независимых директоров.</div><div>Критерий 2 соблюдается.</div></div>
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	<div><div>1.</div><div>Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.</div></div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	<div><div>1.</div><div>Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.</div><div>2.</div><div>Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</div><div>3.</div><div>В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.</div></div>	Соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	<div><div>1.</div><div>В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.</div></div>	Соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	<div><div>1.</div><div>Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.</div><div>2.</div><div>В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения.</div></div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	<div><div>1.</div><div>В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов.</div></div> <div><div>2.</div><div>В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.</div></div>	Соблюдается	
2.7	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	<div><div>1.</div><div>Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.</div></div>	Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	<div><div>1.</div><div>В обществе утверждён внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения.</div></div> <div><div>2.</div><div>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.</div></div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров.	Соблюдается	В соответствии с Уставом Совет директоров организует работу преимущественно в форме очных заседаний с участием всех членов Совета и коллективным обсуждением повестки дня. Очные заседания проводятся не реже одного раза в квартал. На практике все ключевые вопросы в отчетном периоде рассматривались именно на очных заседаниях. Проведение заочных заседаний допускается, но используется редко – только по решению председателя Совета директоров и, как правило, в отношении процедурных или менее значимых вопросов. При этом значимость каждого вопроса предварительно оценивается председателем, в том числе с учетом перечня из рекомендации 168 Кодекса. Таким образом, подход Общества обеспечивает приоритет очной формы для обсуждения и принятия решений по важнейшим вопросам, что соответствует критерию.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	<div>1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.</div>	Не соблюдается	<div>Устав Общества предусматривает в соответствии с требованиями законодательства, что решения Совета директоров принимаются большинством голосов. Таким образом, в отношении ключевых вопросов не установлено отдельное положение о необходимости квалифицированного большинства либо большинства от общего числа избранных членов Совета директоров, как это рекомендовано Кодексом.</div> <div>В то же время на практике данный подход соблюдается: все решения по важнейшим вопросам в отчетном периоде фактически принимались квалифицированным большинством – не менее чем 3/4 голосов – либо большинством от общего числа избранных членов Совета директоров.</div>
2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	<div>1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</div> <div>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</div> <div>3. По крайней мере, один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</div> <div>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.</div>	Частично соблюдается	<div>Критерий 1 не соблюдается.</div> <div>Совет директоров сформировал Комитет по вознаграждениям в составе четырех членов, трое из которых обладают статусом независимых директоров. Также в состав Комитета был включен один член Совета директоров, не обладающий статусом независимого, с учетом его профессиональных компетенций, релевантных задачам Комитета, в целях повышения эффективности его работы.</div> <div>Критерии 2, 3 и 4 соблюдаются.</div>

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	<div><div>1.</div><div>Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</div><div>2.</div><div>Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</div><div>3.</div><div>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.</div></div>	Частично соблюдается	<div><div>Критерий 1 не соблюдается.</div><div>Совет директоров сформировал Комитет по вознаграждениям в составе четырех членов, трое из которых обладают статусом независимых директоров. Также в состав Комитета был включен один член Совета директоров, не обладающий статусом независимого, с учетом его профессиональных компетенций, релевантных задачам Комитета, в целях повышения эффективности его работы.</div><div>Критерии 2 и 3 соблюдаются.</div></div>
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	<div><div>1.</div><div>Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета по вознаграждениям и номинациям), большинство членов которого являются независимыми директорами.</div><div>2.</div><div>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</div><div>3.</div><div>В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества.</div></div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.	Соблюдается	
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.	Соблюдается	
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	<div><div>1.</div>Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров.</div> <div><div>2.</div>Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом.</div> <div><div>3.</div>Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.</div>	Соблюдается	
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	<div><div>1.</div>Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).</div>	Соблюдается	Общество приобрело публичный статус в июне 2024 года. Срок для привлечения внешней организации не наступил на настоящее время.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
3.1	Корпоративный секретарь общества обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет.	Соблюдается	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества.	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
4.1	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях.	Соблюдается	
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривает и вносит в нее коррективы	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик).	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Соблюдается	
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
4.2	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	<div><div>1.</div><div>В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.</div><div>2.</div><div>В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась.</div></div>	Соблюдается	
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	<div><div>1.</div><div>Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества – предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.</div></div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	Соблюдается	
4.3	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	<div>1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.</div> <div>2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.</div> <div>3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений.</div>	Частично соблюдается	<div>Критерии 1 и 2 не соблюдаются. Общество утвердило Политику по вознаграждению в 2025 году и продолжает работу над совершенствованием внутренних документов и процедур с учетом рекомендаций Кодекса и планов по развитию.</div> <div>Критерий 3 соблюдается.</div>

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.	Соблюдается	
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Соблюдается	
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	<div>1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.</div>	Соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	<div>1. В обществе утверждена антикоррупционная политика.</div> <div>2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.</div>	Соблюдается	
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	<div>1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.</div> <div>2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества, и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества.</div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организует проведение внутреннего аудита			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	Соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления обществом, а также взаимодействия с заинтересованными лицами.	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	<div><div>1.</div>Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.</div> <div><div>2.</div>В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества.</div>	Соблюдается	
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	<div><div>1.</div>Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет.</div> <div><div>2.</div>Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).</div> <div><div>3.</div>В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.</div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<div><div>1.</div><div>В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации.</div></div> <div><div>2.</div><div>В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.</div></div> <div><div>3.</div><div>Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков.</div></div>	Соблюдается	
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	<div><div>1.</div><div>В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством.</div></div> <div><div>2.</div><div>Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.</div></div>	Частично соблюдается	Критерии 1, 2 и 3 соблюдаются.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
		<div><div>3.</div><div>Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</div></div> <div><div>4.</div><div>Общество раскрывает нефинансовый отчет — отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества.</div></div>		Критерий 4 не соблюдается. Общество раскрывает информацию в рамках Годового отчета.
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	<div><div>1.</div><div>Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.</div></div> <div><div>2.</div><div>Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества.</div></div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	<div><div>1.</div><div>В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.</div></div> <div><div>2.</div><div>В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций.</div></div>	Соблюдается	
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	<div><div>1.</div><div>В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными.</div></div> <div><div>2.</div><div>В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.</div></div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
7.1	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.	Соблюдается	
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	Соблюдается	

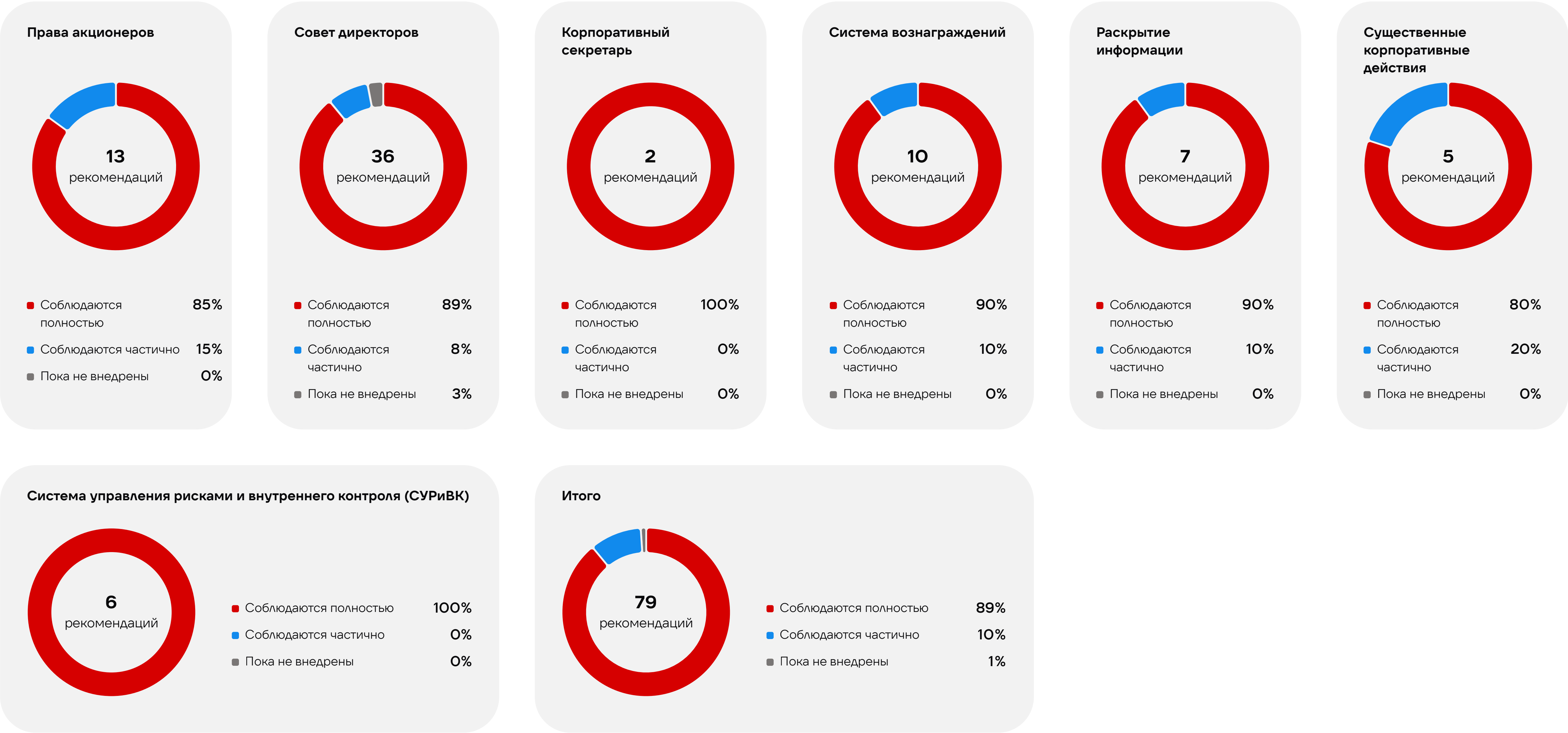
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, – дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	<div><div>1.</div>Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества.</div> <div><div>2.</div>В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.</div>	Соблюдается	
7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	<div><div>1.</div>В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров.</div>	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ)

№	Принципы ККУ	Критерии оценки соблюдения принципа ККУ	Статус соответствия принципу ККУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа ККУ
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	<div><div>1.</div><div>Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</div></div> <div><div>2.</div><div>Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</div></div> <div><div>3.</div><div>При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки.</div></div>	Частично соблюдается	<div>Критерии 1 и 2 частично соблюдаются: при необходимости привлечения оценщика Общество руководствуется нормами, установленными законодательством. Вместе с тем Общество намерено утвердить внутренним документом более детальную процедуру привлечения независимого оценщика.</div> <div>Критерий 3 соблюдается</div>

Соблюдение принципов ККУ в 2025 году

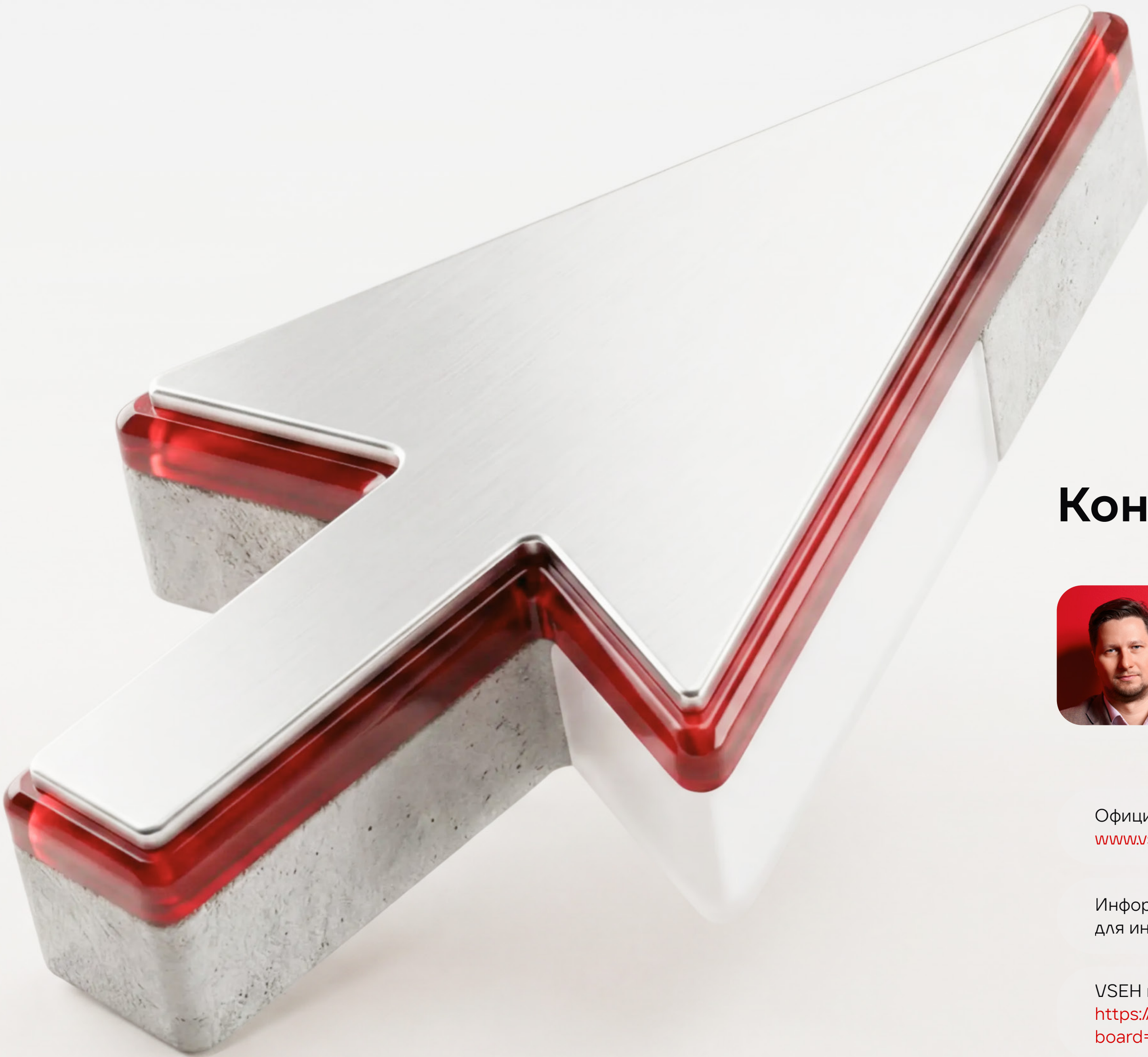


Информация о крупных сделках и сделках с заинтересованностью

В 2025 году ПАО «ВИ.ру» не заключало крупных сделок и/или сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

Финансовая отчетность

Консолидированная финансовая отчетность ПАО «ВИ.ру», подготовленная по МСФО за 2025, доступна по [ссылке](#).



Контакты



Алексей Лукьянов
директор по работе с инвесторами

Контакт для связи по вопросам Годового отчета,
aleksey.lukyanov@vseinstrumenti.ru

Официальный сайт:
www.vseinstrumenti.ru



Информация на официальном сайте для инвесторов: ir.vseinstrumenti.ru



VSEH на Московской бирже:
<https://www.moex.com/ru/issue.aspx?board=TQBR&code=VSEH>

