

Q&A по итогам Дня инвестора - все вопросы

Финансовые результаты

Растет ли доля выручки от собственных решений за счет M&A-сделок или органически?

За последние несколько лет Группа действительно присоединила 17 компаний, большинство из которых связаны с разработкой собственных решений. Это создало основу для текущего роста. Однако в 2026 году мы не осуществляли новых M&A-сделок. Рост доли собственных решений обеспечивается органически - за счет развития продуктовых линеек внутри сформированных кластеров, включая промышленную платформу fabricaONE.AI, решения для розничных сетей, а также лазерные системы VPG LaserOne с высокой добавленной стоимостью. Таким образом, на первом этапе драйвером роста выступали M&A-сделки, на нынешнем - органическое развитие и синергия внутри кластеров.

Мы увидели хорошую динамику в первом полугодии. Это эффект переноса проектов с прошлого года или вы видите оживление заказчиков? Рынок прошел свое дно?

Масштабного оживления рынка мы пока не наблюдаем. Темп роста IT-рынка оценивается примерно в 11% - это не 20% и не 25%, как в предыдущие годы. Заказчики по-прежнему осторожны. Рост Софтлайн связан с тем, что мы, обладая широким охватом, хорошо чувствуем, где и какие решения востребованы. Ключевой запрос клиентов сейчас - это оптимизация бюджетов и эффективность инвестиций. Мы стараемся быть рядом с клиентом с правильным продуктом и экспертизой, показывая бизнес-результат, а не просто продавая IT-решения.

Одним из главных локомотивов рынка остается информационная безопасность: вендоры в этом сегменте показывают рост 20-30%, и этот тренд сохранится в ближайшие годы. Проекты в ИБ "тянут" за собой инфраструктуру - сеть, ЦОДы, высоконагруженное оборудование. В коммерческом сегменте также закончилась эра экстренного импортозамещения. Сейчас компании уже определили лидеров в продуктовых группах и переходят к масштабированию решений на проверенных вендорах.

Перенос проектов с прошлого года не является значимым фактором. Напротив, клиенты все чаще консолидируют бюджеты и принятие решений в четвертом квартале. Сейчас доля четвертого квартала в наших продажах выросла с 40% до 50-55%. Рост в первом полугодии был органическим, но он непростой: больших проектов стало меньше, средний чек снижается за счет роста сегментов SMB и Mid-Market.

Насколько остро вы ощущаете проблему оплат и не видите ли риска, что оплаты, которые вы ждете в конце года, могут быть перенесены?

Мы видим некоторое ухудшение ситуации с дебиторской задолженностью - она растет быстрее оборота. Но для нас это не новая ситуация, мы работаем с этим 30 лет. У нас очень сильная служба кредитного контроля, и каждый случай мы отслеживаем индивидуально. Это вызов, но абсолютно управляемый.

Как обстоят дела с экспортным направлением по итогам полугодия? Приносит ли оно положительную EBITDA, и какие ключевые страны и сегменты вы можете выделить?

Экспортное направление показывает рост, но в абсолютных цифрах это пока единицы миллиардов рублей. Мы строим инфраструктуру на перспективных рынках. Активно развивается ближнее зарубежье, например, Узбекистан. Наиболее зрелый продуктовый сегмент для экспорта - информационная безопасность. Основная сложность - это зрелость российских продуктов: каждое внедрение за рубежом - это пока проектная работа.

ПАО "Софтлайн" поставляет медицинские лазерные системы в 14 стран мира. В этом году мы прошли сертификацию наших лазеров в нескольких новых странах и активно развиваем дистрибуцию. Также у нас есть решения для нефтегазовой отрасли (системы сварки обсадных труб), первые поставки которых мы осуществили и на Ближний Восток, несмотря на текущую ситуацию.

Какие ключевые метрики эффективности (финансовые и нефинансовые) вы используете для оценки бизнеса?

Группа применяет комплексный подход к оценке эффективности, включающий как финансовые, так и нефинансовые показатели. Среди финансовых метрик ключевыми являются выработка на одного сотрудника, выработка на одного продающего сотрудника, маржинальность проектного и транзакционного бизнеса в разрезе, конверсия сделок, утилизация инженерного персонала.

Среди нефинансовых показателей основное внимание уделяется текучести персонала (как индикатору сохранности экспертизы и долгосрочных отношений с клиентами); выработке на продавца и выработке на сотрудника в целом. Также мы начали внимательно отслеживать маржинальность и конверсию в проектный бизнес, чтобы правильно аллоцировать затраты и не тратить время дорогих специалистов на низкомаржинальные сделки.

У нас более 10 продающих ролей, и для каждой есть свои KPI, завязанные на рост в конкретном сегменте (территория, партнеры). Отдельный блок - это конверсия и утилизация инженерных услуг. Ключевой сквозной KPI сейчас - это перевод продаж на цифровую платформу. Мы мотивируем сотрудников и партнеров переходить на нее, чтобы трансформировать их роль и повысить эффективность.

Влияние ИИ

Как Компания считает выгоду от использования искусственного интеллекта и где искусственный интеллект в Группе показывает себя лучше всего?

Мы рассматриваем ИИ в двух основных плоскостях. Во-первых, это продуктивное применение - внедрение технологий искусственного интеллекта в наши собственные решения, прежде всего в кластере [fabricaONE.AI](#), где ИИ является стратегическим ядром. Во-вторых, это обеспечивающее применение - использование ИИ для повышения эффективности наших внутренних процессов и операций. Группа сформировала кросс-кластерный шлюз, который позволяет всем сотрудникам безопасно использовать различные языковые модели.

В [fabricaONE.AI](#) методологически эффект считается прагматично: мы сравниваем «до» и «после» внедрения в конкретном процессе. Например, за год мы сократили штат разработчиков на 13% при росте выручки на 15,5% - это и есть эффект от повышения эффективности разработки за счет ИИ-инструментов. Для учета выручки от ИИ у нас есть согласованный с Советом директоров перечень технологий (машинное обучение, компьютерное зрение и т.д.). Если эти технологии зафиксированы в проектной документации и договоре, выручка маркируется как выручка от ИИ-решений.

По итогам первого полугодия 2026 года доля выручки от ИИ-решений в кластере [fabricaONE.AI](#) составила 16%. Целевой ориентир на 2028 год - 40%.

Внутри «Цифровых решений» выделена отдельная команда цифровой трансформации с собственным бюджетом. Мы используем продуктивный подход: сначала формируем гипотезу, оцениваем экономический эффект, затем запускаем пилот и только после подтверждения результатов переводим решение в промышленную эксплуатацию. У нас есть внутренняя модель оценки, которую заполняют бизнес-заказчики, а команда цифровой трансформации дает свою независимую оценку, чтобы избежать иллюзий относительно возможностей ИИ.

В кластере «СФ Тех» мы делим проекты с ИИ на три группы. Первая - создание новых свойств продукта (конкурентное преимущество, например, в медицинских лазерах). Вторая - ускорение вывода продуктов на рынок (ранние фазы разработки мы сократили с месяцев до недель и дней). Третья - оптимизация внутренних процессов, где стоимость выполнения некоторых задач удается сократить в разы.

Мы слышали, что в [fabricaONE.AI](#) эффективность разработчика (EBITDA на разработчика) выросла на 63%, а штат сократился. Как меняется количество сотрудников в Группе в целом и каково влияние искусственного интеллекта на этот процесс?

За год [fabricaONE.AI](#) сократила штат разработчиков с 5 500 до 5 000 человек (-13%), при этом выручка выросла на 15,5%. Дельта - это и есть эффект повышения эффективности. Мы достигли этого за счет развития инструментов разработки, которые позволяют нам замещать младших специалистов. При этом мы инвестируем часть EBITDA в эти инструменты, что видно в CAPEX, который по итогам года составит около 4%.

Помимо разработки, идет оптимизация бэк-офисных функций после присоединения 17 компаний. Мы постоянно ищем человекоемкие, алгоритмизируемые операции и переводим их на ИИ. Это касается и интеграционного бизнеса с его огромным количеством транзакций. Наша цель - не заменять людей, а с помощью текущего персонала сделать больше, то есть расти без пропорционального роста расходов.

Корпоративные события и планы

Изначально в ходе IPO fabricaONE.AI предполагалось привлечь 2 млрд рублей на M&A. Сейчас облигационный выпуск на 4,7 млрд рублей направлен на рефинансирование. Будут ли эти средства использоваться для новых приобретений?

IPO для нас было средством привлечения средств на приобретение компаний. Облигации fabricaONE.AI - это, в первую очередь, инструмент рефинансирования долга и снижения процентной нагрузки. Эффект рефинансирования составит порядка 200-250 млн рублей за счет разницы в ставках (мы привлекли средства по 17,25%, в то время как предыдущее финансирование обходилось в 20,5%). Мы гасим более дорогой долг и финансируем текущую операционную деятельность с учетом сезонности бизнеса. M&A из этих средств финансироваться не будет.

На каком уровне индекса Мосбиржи вы считаете возможным разместить акции fabricaONE.AI?

В марте 2025 года, когда мы рассматривали IPO, индекс находился на уровне около 3 200 пунктов. Затем он корректировался до 2 750 и ниже. Благоприятными условиями для возвращения к этому вопросу являются снижение ключевой ставки до 12% и восстановление индекса до уровней 2 800-3 000 пунктов. При этом компания находится в полной технической готовности к IPO.

Будет ли Компания придерживаться дивидендной политики в следующем году?

Дивидендная политика остается неизменной - выплачивать не менее 25% от чистой прибыли. Мы сделали хороший задел в первом полугодии, показав достойную чистую прибыль в традиционно низкий сезон, и рассчитываем по итогам года улучшить этот результат и порадовать акционеров в следующем июне.

Технологии, решения, проекты

Есть ли у [fabricaONE.AI](#) планы выпускать собственные программные продукты на B2C-рынок, с искусственным интеллектом?

Мы не планируем выходить на рынок малого и среднего бизнеса или B2C. Чтобы выходить на B2C-рынок, нужна очень высокая ценность для пользователя с точки

зрения маркетинга. Наша бизнес-модель ориентирована на работу с 1 000-3 000 крупнейших корпоративных клиентов.

Планирует ли Компания новые облигационные размещения и какой купон закладывает?

В 2026 году Группа осуществила два облигационных размещения (в феврале и августе) на общую сумму более 10 млрд рублей. Облигационные размещения демонстрируют стабильный спрос со стороны рынка. Вместе с тем, в условиях сохранения высокой ключевой ставки Компания не видит острой потребности в новых выпусках в краткосрочной перспективе и намерена придерживаться выжидательной позиции, отслеживая динамику долгового рынка. При возникновении потребности в привлечении финансирования Группа обладает необходимыми компетенциями и рыночным опытом для проведения размещения.

Рассматривает ли Компания размещение корпоративных вычислительных ресурсов, в том числе для ИИ, за рубежом?

Нет, мы не рассматриваем размещение собственных вычислительных мощностей за рубежом. Компания не владеет центрами обработки данных и не планирует их строительство в зарубежных юрисдикциях. Основной фокус международного направления - экспорт ИТ-решений и продуктов (информационная безопасность, промышленная автоматизация, лазерные технологии) на дружественные рынки. Кроме того, размещение критической информации за пределами Российской Федерации ограничено действующим законодательством.

Есть ли у вас продукты в области линейной фотоники, LPO, CPO, и работаете ли вы с российскими чипмейкерами?

Это перспективное направление, над которым мы работаем, в частности - над новым поколением интерконнектов и трансиверов. У нас уже есть партнер, с которым мы ведем разработку в рамках NDA.

Работаете ли вы над моделями реального мира (Real World Models) для роботизации?

В медицинских лазерах мы уже собираем данные и обучаем модели. Роботизированные системы - это будущее, но пока у нас есть более приземленные задачи, которые надо решить для перехода на следующий уровень.

Какие новые проекты показывают, что «СФ Тех» развивается не только как производитель отдельных компонентов?

Кластер постепенно смещается от поставки отдельных компонентов к комплексным технологическим системам. Например, в машиностроении применение гибридной лазерной сварки позволило увеличить скорость сварочного процесса более чем в пять раз. В телекоме был реализован пилот для крупного банка, связанный с работой распределенных ЦОДов.

Параллельно развивается собственное ИТ-оборудование для задач ИИ и облачной инфраструктуры: на рынок уже выведено восемь типовых конфигураций ИИ-серверов, а до конца года заявлены планы по освоению серверов нового поколения и компактных решений для малого бизнеса. Платформа «Горизонт» включена в реестр Минпромторга. Эти проекты расширяют для «СФ Тех» рынок за пределы классических лазерных систем.

Рынок и развитие бизнеса

Почему спрос на цифровизацию сохраняется даже при слабой инвестиционной активности клиентов?

Характер спроса меняется. Около 85% запросов со стороны крупного корпоративного бизнеса сегодня связано с повышением операционной эффективности за счет технологий.

В условиях дорогого капитала клиенты значительно осторожнее относятся к проектам расширения, но продолжают инвестировать в ИТ-решения, которые позволяют снижать издержки, повышать производительность, оптимизировать логистику и производственные процессы - и находить дополнительную эффективность внутри бизнеса заказчика. Для ПАО «Софтлайн» это один из ключевых источников спроса в текущей макросреде.

Как цифровизация дистрибуции влияет на экономику бизнеса?

Кластер «Цифровые Решения» работает более чем со 100 тыс. клиентов и взаимодействует более чем с 5 тыс. производителей и разработчиков решений, а дистрибьюторское направление - более чем с 3 тыс. партнеров. Такой масштаб позволяет видеть изменение спроса практически по всему ИТ-рынку: какие сегменты начинают расти, где заказчики сокращают инвестиции и какие технологии быстрее переходят из пилотов в реальные закупки.

Для нас это не только преимущество в продажах, но и инструмент управления портфелем. Мы можем быстрее перераспределять фокус в пользу сегментов с устойчивым спросом и выводить собственные продукты на уже существующую клиентскую базу.

Через платформу уже прошло около 8 млрд рублей оборота и порядка 15 тыс. транзакций - примерно пятая часть всех транзакций соответствующего бизнеса. Цифровизация позволяет сокращать стоимость обработки операций и масштабировать оборот без сопоставимого увеличения штата.

Какие отрасли сейчас становятся главными точками роста для fabricaONE.AI?

Особенно сильную динамику мы видим в промышленности и ритейле. В первом полугодии промышленное направление fabricaONE.AI выросло примерно в два раза год к году. Это один из ключевых сегментов, куда Компания сейчас инвестирует, в том числе через развитие промышленной платформы и ИИ-ассистентов.

Сопоставимую динамику показывает ритейл: проекты реализуются для крупнейших российских розничных сетей, которым нужны решения для повышения операционной эффективности.

Видит ли Компания потенциал в переходе клиентов от разовых лицензий к подписочной модели?

Да, спрос на подписочную модель растет. В условиях ограниченных инвестиционных бюджетов заказчикам проще переводить часть ИТ-затрат из CAPEX в OPEX и платить за использование решений постепенно, а не приобретать лицензии единовременно.

В 2026 году в дистрибьюторском направлении нами были заключены знаковые соглашения по подписочной модели с компаниями Яндекс, VK и МТС Линк. Менеджмент рассчитывает, что развитие этой модели можеткратно увеличить соответствующий бизнес уже в следующем году.