

## Презентация финансовых результатов по МСФО за 9 месяцев 2025 года

**Владислав Аншаков, IR-директор «Группы Астра».** Сегодня Илья с Еленой немного расскажут вам о том, что происходит в отрасли и компании по итогам девяти месяцев. Также постараемся ответить на все ваши вопросы.

**Илья Сивцев, CEO «Группы Астра».** Дорогие друзья, спасибо, что присоединились к нам. Я сразу с места в карьер: год сложный, вы все об этом знаете. Видим серьезное замедление темпов роста, потому что высокая ключевая ставка «докатилась» до экономики, налоги для разных отраслей пересматривают в сторону повышения. Это все отразилось на бюджетах наших заказчиков, и все двигают свои инвестиционные активности.

В 2024 году было по-другому. В этом плане IT-бизнес отличается от многих других направлений экономики. Вот ты строишь завод, сначала бетон заливаешь, потом здание закладываешь, после оборудование покупаешь, а IT-инфраструктуру налаживаешь уже в самом конце. С нашей стороны это так: все проекты, которые мы реализовывали в 2024 году, были запущены еще в 2021. Поэтому поначалу мы не чувствовали изменений в экономике. А сейчас мы их чувствуем. Но что важно: эти изменения касаются сроков реализации проектов, которые сдвигаются вправо, - сами проекты мы не теряем.

Самое главное, что хотел бы озвучить — наши прогнозы. Мы ими не сильно довольны, мягко говоря: какой бы ни был рынок, мы как менеджмент ожидали сильно другого года. За первые девять месяцев 2025 года у нас отгрузки даже с минусом, при этом выручка выросла на 22% год к году. Разница между отгрузками и выручкой связана с тем, что мы признавали выручку прошлых периодов - допустим, от техподдержки, срочных лицензий. При этом после 11 месяцев 2025 года мы по оперативным данным видим, что отгрузки растут примерно на 4% год к году – идем с небольшим «гигиеническим» плюсом. То есть повторяем показатели прошлого года.

Это влияет на менеджмент. Мы не выполняем опционную программу, а достаточно большая часть нашей менеджерской команды на опционах. Ожидаем, что выручка по итогам года вырастет примерно на 10–15% год к году, что для нас мало. Одновременно нам кажется, что, инвестируя в «Группу Астра», мы инвестируем не только в моментальную прибыльность, но и в долгосрочную конкурентоспособность компании, в ее рост выручки, эффективность и продукты.

С точки зрения технологий мы этим годом довольны: сделали 65 релизов, выпустили восемь новых продуктов. Нас продолжают оценивать авторитетные отраслевые площадки: наши продукты признают решениями года и присуждают большое количество наград. Клиентская база продолжает прирастать хорошими, в том числе частными компаниями, хотя, нам часто говорят, что мы работаем только на госсектор. Это не так.

Теперь давайте посмотрим, что происходит на рынке, с какими вызовами мы сталкиваемся. В первую очередь мы наблюдаем фантастическую консолидацию, которую все ждали. Мы всегда говорили, что это много, когда в стране, например, 50 операционных систем — рынок, как лоскутное одеяло. В мире всего три крупных производителя, а у нас в отдельно взятой стране их 50 – наконец-то это заканчивается. У нас в этом году только по системам управления базами данных по три команды в неделю приходили и предлагали объединяться через M&A. Мы считаем, что «Группа Астра» уже один из

лидеров инфраструктурного ПО, поэтому консолидация нам на руку: мы быстрее других займем лидирующую позицию.

Вторая история — про рекуррентную выручку [автоматические платежи по подписке – прим.]. Сейчас IT-бюджеты из CAPEX [долгосрочных вложений – прим.] потихоньку перетекают в OPEX [текущие операционные расходы – прим.]: денег нет, при этом люди по-прежнему потребляют много сервисов, им нужна техническая поддержка, все это на небольшие чеки. И это тоже меняет наш бизнес: за счет рекуррентной выручки он становится более прогнозируемым. Доля рекуррентной выручки сильно растет.

Отдельный важный момент: растет количество продуктов, которые дают серьезную эффективность в деньгах у заказчика - то есть речь уже не просто про импортозамещение. «Группа Астра» не только операционная система на рабочую станцию: это в первую очередь серверное направление и большое количество других технологий – базы данных, резервное копирование, мониторинг и т. д. Если заказчик сотрудничает с нами по нескольким направлениям, ему не надо нанимать 20 человек, чтобы обслуживать свою IT-инфраструктуру, - достаточно купить у нас соответствующий сервис. И это сейчас сильно востребовано, потому что клиенты считают деньги.

Еще один момент — государственная регуляторика, которая поддерживает спрос на отечественные технологии, работает круто и массово. Но, понятно, где-то немножко «прибуксовывает»: допустим, законы были приняты с позиции, что до 2025 года все должны были заместить [иностранное ПО на российское – прим.], в итоге эти сроки перенесли. При этом мы видим, как правительство поддерживает внедрение российских технологий в объекты критической инфраструктуры (КИИ). В частности, расширяет диапазон такой инфраструктуры. То есть раньше я как директор «Группы Астры» сам мог сказать, что у меня относится к критической информационной инфраструктуре, а что – нет. Сейчас так нельзя. Сейчас мы и другие компании должны это согласовать с профильным министерством. Государство движется к тому, что практически 80% от всех объектов КИИ станет регулируемым – на них нужно будет использовать российские технологии. А это обозначает формирование долгих инвестиционных циклов. И без этого никак: если мы хотим, чтобы наши продукты соответствовали западным лидирующим аналогам, нам нужно поддерживать спрос. А подобные инициативы правительства страхуют нас от возврата международных вендоров и формируют для нас на ближайшие годы большой отложенный спрос.

Скажу еще о нескольких дополнительных трендах рынка. Здорово растут облака. Сильно увеличивается количество данных, это позитивно влияет на наши решения по базам данных и резервному копированию. Данные чаще нужно защищать, тщательнее хранить и т. д. – все это значительная точка роста для нашего бизнеса. Также большую роль стал играть искусственный интеллект (ИИ): при этом мы не продаем просто модели для искусственного интеллекта, а делаем всю обвязку, потому что искусственный интеллект — просто часть инфраструктуры: его так же надо защищать, внедрять, она связана с операционной системой, с базами данных. У нас есть комплексные решения для применения искусственного интеллекта в IT-инфраструктуре клиента. И отдельное направление — программно-аппаратные комплексы (ПАК). Это огромный новый рынок, на который мы только выходим.

Подходя к 2026 году, хочется поговорить о том, как мы его видим, на чем будем расти. В первую очередь за счет ниш, которые повышают эффективность работы клиента: базы данных, облака, системы резервного копирования и

контейнеризация — новое направление, которым мы начали заниматься только в прошлом году, но которое уже круто растет и может по выручке увеличиться в пять раз год к году [по итогам 2026 года относительно 2026 года – прим.]. Также важной точкой роста, ожидаем, станут ПАКи: заказчики все чаще требуют, чтобы совместимость между железом и софтом была максимальная, потому что самостоятельно организовывать техническую поддержку и внедрение им сложно. Поэтому они хотят получать уже готовые комплексы. Наш ответ на этот запрос следующий – мы делаем полностью простроенные ПАКи. Среди них решения для балансировки нагрузки [на IT-инфраструктуру – прим.], работы с базами данных, использования искусственного интеллекта, Создание ПАКов – направление, на которое мы делаем ставку: это большие деньги – немного меньше маржи, но хорошая выручка, хорошие сервисные контракты. И все это мы делаем с использованием отечественной микроэлектроники. Допустим, XData [ПАК для работы с большими данными и высоконагруженными системами – прим.] сделана на российском процессоре Baikal.

Планируем показывать со временем вам более детализированную разбивку по продуктовым направлениям, в которых мы присутствуем. В целом сейчас на IT-рынке кризис, и мы это чувствуем. IT-проекты клиентов переносятся на 2026-2028 годы. Но считаем, что кризис — время возможностей. Наша команда и наши продукты точно эти возможности смогут превратить в конкретные финансовые показатели.

**Елена Бородкина, CFO «Группы Астра».** Коллеги, расскажу вам про результаты первых девяти месяцев 2025 года. Отгрузки — 9,7 млрд рублей по результатам отчетного периода. Выручка выросла на 22% год к году и составила 10,4 млрд рублей. Выручка от продуктов экосистемы — 2,2 млрд рублей, чуть меньше, чем в аналогичном периоде прошлого года. Скорр. EBITDA — 2,2 млрд рублей, также чуть ниже аналогичного периода прошлого года. Что касается CAPEX: наши инвестиции в продукты продолжают расти и составляют 2,6 млрд рублей, плюс 35% год к году. Мы по-прежнему сохраняем низкую долговую нагрузку — чистый долг к скорр. EBITDA — 0,42. То есть нагрузка долговая околонулевая, что позволяет дальше инвестировать [в развитие экосистемы – прим.].

Давайте посмотрим, за счет чего растет выручка. Наша клиентская база продолжает расти на 8% год к году — по итогам девяти месяцев 2025 года у нас 14,7 тысяч клиентов. Мы продолжаем ее диверсифицировать, идем в разные сектора и отрасли. Это способствует дополнительно росту выручки и ее стабильности в следующих периодах.

Теперь поговорим, из чего состоит наша выручка. Наш флагман — операционная система Astra Linux — продолжает расти, в этом периоде на 18% год к году. Обычно я рассказываю, что экосистема растет опережающими темпами. В этом периоде «операционка» опередила экосистему. Но мы не считаем, что это тренд, а эффект сезонности. Рассчитываем, что многие небольшие продукты экосистемы по результатам года продемонстрируют рост, потому что ожидается много существенных сделок.

Также важно отметить сопровождение продуктов, которое показало рост на 63% год к году. Сопровождение продуктов — это техническая поддержка, которая приносит рекуррентную выручку, обеспечивающую нам уверенность в завтрашнем дне. И важно снова сказать про фактор сезонности нашего бизнеса: по примеру последних трех лет, большая часть выручки приходится на IV квартал. По итогам второго полугодия 2025 года ожидаем порядка 12,4 млрд рублей выручки – это нижняя граница.

Теперь разберем, что у нас по расходам. Операционные затраты по итогам девяти месяцев 2025 года выросли на 36% год к году. Существенная составляющая этого показателя — фонд оплаты труда (ФОТ), который прибавил 37% год к году, основной эффект такого роста – снижение льготы по социальным взносам.

Следующий компонент — мотивационная программа, по которой, напротив, произошло снижение на 53% год к году, так как выплаты за KPI в этом году не реализуются, останется только компонент «дожития» [за работу сотрудника в компании в течение действия программы мотивации, без учета достижения установленных KPI – прим.].

Мы аккуратно стали относиться к маркетингу, по этой строке снижение на 30% год к году в части конференций и форумов. Также стали более тщательно измерять эффективность маркетинговых мероприятий: часть отменили, стараемся максимально сэкономить акционерные деньги.

Если смотреть дальше – выросли расходы по аренде на 123% год к году. Дело в том, что переехали в новый офис мы летом, но арендовать его стали с начала года – требовался ремонт и обустройство для полноценной работы разработчиков. В итоге первые полгода мы платили двойную аренду [за новый офис, в котором делали ремонт, и за старый, в котором продолжали работать сотрудники - прим.]. Это дало существенный прирост относительно аналогичного периода прошлого года. Но мы уже почти выехали со всех старых офисов: в следующем году эффекта двойной аренды не будет.

Рост амортизации связан с вводом в эксплуатацию наших нематериальных активов, основное — операционная система. Мы ввели в эксплуатацию ОС Astra Linux 1.8, и она отражена в этой строке. Кроме нее ряд других продуктов мы также ввели в эксплуатацию и начали амортизировать.

Теперь обсудим динамику операционных расходов. В 2024 году, когда мы быстро росли, у нас существенно прирастали затраты, поскольку нужно было обеспечивать рост. В начале 2025 года стало понятно, что началось замедление экономики и давление на IT-сектор. Уже тогда мы предупредили, что видим снижение грузов. Тогда же мы приняли решение, что начинаем максимально следить за затратами. В I квартале мы прекратили найм людей и начали аккуратнее относиться к повышениям, далее стали оптимизировать бизнес-процессы. Все это позволило стабилизировать затраты – их рост год к году постепенно снижается. Полагаем, что и в будущих периодах вы заметите снижение. Мы сейчас защищаем бюджет на будущий год: в нем планируем рост затрат на 10–20% год к году в зависимости от бизнес-функции, по некоторым функциям роста бюджета вообще не будет.

Давайте посмотрим на структуру ФОТ. Здесь нет существенных изменений: 70% — ФОТ «технарей» и разработчиков, 21% капитализируется, по 15% приходится на административно-управленческий персонал, а также на сейлз и маркетинг, остальное учитывается в составе себестоимости. Совокупно ФОТ вырос примерно на 35% год к году. Этот рост можно разложить на две компоненты: увеличение количества сотрудников и повышение заработной платы – примерно 70% на 30% соответственно. Зарплата выросла в том числе за счет пересмотра льготы по страховым взносам.

ЕБИТДА остается на стабильно высоком уровне — 2,2 млрд рублей. Небольшая корректировка в показателе есть по мотивационной программе, она проходит как неденежная компонента. Текущий уровень ЕБИТДА позволяет сохранять

низкий коэффициент долговой нагрузки и инвестировать [в развитие экосистемы – прим.], что мы и делаем. Рост CAPEX на 35% год к году в основном связан с увеличением ФОТ разработчиков.

Теперь рассмотрим, как мы получаем от EBITDA чистую прибыль. Здесь есть амортизация, на которую мы проводим корректировку. Также чистые финансовые доходы: сейчас они снизились в том числе потому, что нам отменили льготную ставку по кредитованию. Тем не менее, есть часть депозитов, которые мы продолжаем размещать, а также часть процентов, которые мы капитализируем. Вместе с тем появился налог на прибыль. С учетом всего этого получается чистая прибыль, которая находится в положительной зоне, несмотря на высокую сезонность.

Если посмотреть на «EBITDA минус CAPEX» и «чистую прибыль минус CAPEX», с учетом корректировки на мотивационную программу и сам CAPEX, получается отрицательное значение, как и в скорректированной чистой прибыли. Но сейчас мы говорим только об итогах трех кварталов, а IV квартал – в силу сезонности - обычно обеспечивает практически половину выручки при четверти годовых затрат. Плюс в этом году мы, вероятно, также сэкономим на премиях.

Теперь про дивидендную политику. Скорр. чистая прибыль минус CAPEX — база для дивидендов. Когда у нас низкая долговая нагрузка, а это наш случай, мы платим не менее 25% от этого показателя в качестве дивидендов. В 2024 году мы выплатили инвесторам 1,2 млрд рублей. В начале июня 2026 года мы также планируем выплатить дивиденды по итогам 2025 года.

**Владислав Аншаков, IR-директор «Группы Астра».** Теперь мы готовы перейти к сессии Q&A.

**Аналитик Совкомбанка.** Спасибо, что вы рассказали про 2025 год, теперь стало понятнее, чего ожидать. Но на носу 2026 год, поэтому хочется дальше заглянуть: раньше были ожидания, что вы сможете в будущем году расти на 30-35% год к году, но сейчас кажется, что бюджеты заказчиков вряд ли в ближайшем будущем станут больше, чем сейчас – скорее всего останутся на таком же уровне. Если у вас большая часть спроса представлена госсектором и объектами КИИ, прогнозировать рост выручки на 15-20% год к году — это агрессивно, нормально или консервативно?

**Илья Сивцев, CEO «Группы Астра».** Мы много дискутировали внутри о том, как показывать прогноз: если честно, как и в начале 2025 года, пока не можем строить уверенных ожиданий. Конечно, будем стремиться к тем темпам роста, о которых вы говорите. На мой взгляд, при нашем размере бизнеса это не какая-то фундаментально сложная задача, особенно учитывая, что у нас достаточно диверсифицированный портфель продуктов. Я считаю, что мы эти показатели сможем достичь. Но мы хотим вернуться к этому разговору после сдачи отчетности за 2025 год. И мы хотим показывать сегментно выручку, чтобы вы могли оценивать, в каких сегментах и насколько мы конкурентноспособны. Не уверен, что мы будем раскрывать планы в таком разрезе, но факты постараемся.

**Аналитик Совкомбанка.** А если говорить про ваше общение с заказчиками: вы видите, что они готовы свои бюджеты расширить на условные 30% в следующем году?

**Илья Сивцев, CEO «Группы Астра».** По-разному складывается ситуация в каждой отрасли. Если взять стандартного нашего клиента, который много с нами работал и раньше, то не готовы. Особенно по этому же продуктовому портфелю: нет драйверов, чтобы спрос постоянных клиентов сильно рос – они уже в каком-то виде импортозаместились, у них есть техподдержка. Также роста не будет, если у клиента только операционная система Astra Linux: там возможен только рост на фоне повышения цены или других мелких факторов, но это незначительные величины – не больше 10% [от стоимости конкретного контракта – прим.]. Но возможен рост, если у клиента есть бюджет и запрос на облачные решения, ПАКи, решения работы с базами данных, системы резервного копирования.

Поясню, как это работает. Например, есть большой клиент, который меняет у себя ERP-систему [Enterprise Resource Planning, система планирования ресурсов компании – прим.]: раньше использовал решение от иностранной SAP, а теперь переходит на российскую 1С. При этой миграции заказчик для корректной работы IT-системы вероятно сразу закупит наше решение для работы с базами данных, нашу серверную платформу и систему резервного копирования. Но у него бюджет на весь проект по замене ERP-системы перенесли с 2025 года на 2026 год. Для нас это огромные деньги [выручка – прим.] внутри большого клиента, которые мы, соответственно, тоже переносим на год позже.

**Николай Прянишников, ССО «Группы Астра».** С одной стороны, ситуация сложная, с другой — потенциал большой. В такой экстремальной ситуации мы работаем. Вы знаете лучше нас, что происходит с экономикой, со ставками и инвестбюджетами. Когда ты говоришь с компанией, а у нее долг измеряется триллионами рублей под соответствующие проценты, сложно «выбивать» новые IT-проекты.

Но потенциал тоже большой: у нас увеличился портфель, и появилась возможность делать клиентам более широкое предложение. Я анализировал заказчиков — у нас есть 14, каждый из которых принес нам более 1 млрд рублей. Но мы можем найти новые точки роста, кандидаты для этого есть – крупные структуры, которые еще полностью на нас не перешли: у них 3-6 наших решений, а экосистема «Группы Астра» насчитывает более 35. Более того, когда уже работал с заказчиком и знаешь всех ключевых лиц, ты просто предлагаешь новые решения. Возможности остались – в расширении портфеля, предложениях внутри заказчика, географии. У нас появились первые международные проекты. По этому направлению результат не будет таким быстрым, как нам хотелось бы, но мы видим перспективы.

Прогнозы, конечно, давать сложно. Я бы даже резюмировал так: результаты 2026 года пока сложно прогнозировать, но в том, что у нас есть долгосрочный потенциал, мы уверены.

**Владислав Аншаков, IR-директор «Группы Астра».** Лена, раз коллега из Совкомбанка выступал, попрошу тебя прокомментировать: очень много дискуссий было в медиа про сделку с Совкомбанком, после которой их доля в капитале нашей компании превысила 5%. Можешь, пожалуйста, рассказать о ее природе?

**Елена Бородкина, CFO «Группы Астра».** Там нет никакого секрета: это РЕПО акционера. Каждый розничный инвестор, владеющий нашими акциями, тоже может сделать РЕПО – получить финансирование под залог этих акций с возможностью обратного выкупа. Это обычная сделка на финансовом рынке,

которая не имеет отношения к привлечению денег в компанию. О том, что сделка с нашим акционером произошла, нам сообщил Совкомбанк, поэтому мы в соответствии с регуляторными нормами раскрыли ее.

**Аналитик Риком-Траст.** У меня несколько вопросов. Первый: вы сказали про масштабные географические планы, а есть ли целевые показатели по этому направлению на 2026 год? Какую долю выручки вы хотели бы видеть? В какие регионы и что за продукты планируется продавать?

Второй: видите ли вы по итогам первых девяти месяцев 2025 года проблемы с платежной дисциплиной у заказчиков? Как это отражается на вашем бизнесе? Какие ожидания по этому поводу у вас на 2026 год?

Третий: некоторые эмитенты акций задумываются о выходе на рынок долга, причем с конвертируемыми выпусками, потому что это позволяет управлять долговой нагрузкой. Есть ли у вас такие планы? И если да, можете подробнее рассказать?

**Николай Прянишников, ССО «Группы Астра».** Международную экспансию осуществляем, но взвешенно и по трем направлениям. Первое — продаем готовые продукты в страны, которые их могут покупать. В частности, речь о странах СНГ. Второе — проектная деятельность, когда мы для определенных стран, дружественных России, делаем проекты «под ключ». Третье — работа через стратегические альянсы и партнерства. Например, когда крупная российская компания планирует проект за рубежом, а мы выступаем ее технологическим партнером. По всем направлениям мы нацелены на прогресс и рост. Но, конечно, это вопрос долгосрочной перспективы. Сегодня на международный бизнес в выручке приходится единицы процентов, мы намерены постепенно эту долю наращивать. От точных прогнозов воздержусь, но скажу, что потенциал есть.

Что касается платежной дисциплины и платежей, нам в основном все платят, но в этом году намного больше задержек и попыток получить отсрочки. Заказчик пытается попозже заплатить партнеру, партнер — дистрибьютору, дистрибьютор — нам. При этом у нас есть четкие условия, по которым мы требуем эти оплаты. Как вы видите, по нашему показателю cash flow и отсутствию большого долга, система работает, нам платят. Иногда мы соглашаемся на отсрочки, когда понимаем, что у заказчика объективные сложности. В конце концов, нам это легко, потому что мы продаем не железо, а софт, по которому нет себестоимости. Резюмируя: да, такая проблема в этом году возникла, но для нас она управляемая.

**Елена Бородкина, CFO «Группы Астра».** По отчетности видно, что «дебиторка» немного выросла относительно прошлых периодов. И это действительно говорит о том, что сложнее стало платить заказчикам. То есть некоторые просят отсрочки, потому что им продукт нужен, но денег в моменте нет. Мне как финдиректору, конечно, жалко, потому что сейчас деньги дорогие — на депозитах они хорошие проценты приносят, а мы отсрочки раздаем. Но, с другой стороны, если мы можем дать отсрочку и заказчик выберет нас, а не конкурента — это правильно. В трудные времена нужно показывать лояльность и занимать рынок. Одновременно в качестве одной из мер по улучшению собираемости «дебиторки» мы хотим скорректировать мотивационную программу нашим сейлзам, чтобы они свои премии получали после проведения клиентских оплат: то есть они будут более заинтересованы структурировать сделку не только исходя из факта договоренности о продаже того или иного продукта, но и с пониманием конкретных сроков оплаты.

И был еще вопрос по долговому рынку. Мы получили два рейтинга от двух кредитных агентств - АКРА и «Эксперта». У нас AA рейтинг. Это дополнительная мера для того, чтобы чувствовать себя свободно и ликвидно. В моменте у нас есть кредитные линии в разных банках, и мы держим низкую долговую нагрузку – она меньше единицы. Это наш стратегический план — держать ее низкой, инвестировать [в развитие экосистемы – прим.] за счет своих средств. Дивидендная политика у нас максимально сбалансирована, чтобы не переплачивать, если вдруг набирается долг. Облигации в нашем случае могут быть просто альтернативой, если в моменте это будет выгоднее иных инструментов. Сейчас банки отмечают нас как «инвестиционный класс»: они лучше с нами договариваются, меньше ковенант ставят. Это дает нам свободу для принятия решений, но какого-то приоритета взять денег в долг у нас точно нет.

Вы сказали также про конвертируемые облигации. Там существенная составляющая — оценка опциона на equity. То есть это что-то вроде мини-IPO или мини-SPO, чтобы продать стоимость этого опциона. В этом смысле, наверное, этот «конверт» нужно делать, когда есть спрос в том числе на акции, а не только на облигации. Поэтому мы скептически относимся к этому инструменту.

**Аналитик УК Атон-менеджмент.** Корректно ли вам сейчас выплачивать дивиденды с учетом того, что год был для вас тяжелым? Акции у вас почти на историческом минимуме. Почему бы в таких условиях не сделать buyback? Это покажет инвесторам, что вы сами верите в ваши акции. Или почему бы не инвестировать эти деньги в будущий рост? Позиционируете ли вы себя сейчас как компанию роста? И если да, то зачем вам вообще дивиденды? Я понимаю, что розничный инвестор хочет этого, но, может быть, иногда стоит пойти против его «хотелок»?

**Илья Сивцев, CEO «Группы Астра».** Мы сами «крутим» внутри этот вопрос последние лет семь. Всегда был соблазн за счет заемного капитала попытаться занять максимально рынок, дать полный карт-бланш менеджменту – то есть сделать настоящую ракету и не смотреть на операционные показатели, особенно с точки зрения прибыльности в моменте.

Мы по разным причинам считаем, что это не самый правильный путь. Он, наверное, может быть правильным с точки зрения захвата рынка, американского рынка или рынка розничного инвестора, где ты сначала делаешь крутой продукт, а потом «даешь» его огромному числу заказчиков, и он в миллиарды превращается. Но мы работаем на рынке enterprise. Это предполагает особенный подход к каждому заказчику в части применения продукта. И работая на этом рынке, мы считаем, что всегда надо быть хотя бы операционно прибыльными. Наш чистый долг по итогам 2025 года может быть на уровне 0,5 от EBITDA: мы держим баланс между операционной прибылью в моменте и реализацией возможностей для расширения бизнеса. Продолжаем считать себя компанией роста.

Больше семи лет «Группа Астра» росла более чем на 70% ежегодно. Это важный момент, о котором стоит помнить. Наша бизнес-стратегия всегда давала нам достаточно серьезный результат. Планируем занимать эту же позицию: будем оставаться операционно прибыльными. Безусловно, мы не будем делать ставку только на чистую прибыль в 2026 году, чтобы выполнить опционы: рост для нас важнее просто выплат менеджменту бонусов. Я в бонусной программе не участвую, так что буду лично за этим следить. С точки зрения долгосрочной перспективы бизнеса мы считаем это правильным.

Полностью нажать на газ, взять 30 млрд рублей займа в облигациях и начать во все рынки «тонким слоем» бежать я тоже не хочу. Считаю, что это неправильно. Мы должны держать определенный фокус и баланс.

Что касается дивидендов, в прошлом году мы изменили дивидендную политику: по ней мы перестаем платить инвесторам два раза в год, станем платить один раз. Также мы снизили обязательный уровень выплат с 50% до 25% [от показателя скорр. чистой прибыли минус CAPEX – прим.]. Не знаю, будем ли мы платить дивиденды [по итогам 2025 года – прим.]: сейчас закончим год и посмотрим. Если с ликвидностью будет тяжело или если мы будем понимать, куда эти деньги направить, конечно, откажемся от дивидендов. Но если эти деньги будут просто лежать на депозитах, я бы передал их инвесторам, просто исходя из российских реалий: у нас дивиденды любят, и мы на IPO, SPO часто этот вопрос получали. Людям было важно начисление дивидендов: для них это показатель стабильной компании, которая зарабатывает – видим такую ментальность. Мы делаем небольшие выплаты: скорее всего, останемся в этих же рамках.

**Елена Бородкина, CFO «Группы Астра».** Плюс дивиденды мы считаем от скорр. чистой прибыли минус CAPEX: сумма действительно небольшая – гигиенический минимум, который мы платим, чтобы «розница» была рада, и чтобы мы продолжали расти.

**Владислав Аншаков, IR-директор «Группы Астра».** И про buyback: мы 500 000 акций купили летом для пополнения «кубышки» [квазиказначейского пакета – прим.]: то есть мы раздали 500 000 акций сотрудникам в рамках первого этапа программы мотивации. Сейчас у нас завершается второй этап: уже очевидно, что не будет выполнен KPI, и, соответственно, для второго начисления мы еще докупили 150 000 акций [учитывая распределение за «дожитие» - прим.]. Поэтому мы стараемся находиться в балансе: дивиденды платить, пополнять «кубышку» по цене, которая нам кажется правильной, и с учетом позиции по ликвидности. Мы верим в свою компанию: намерены и дальше использовать эти акции для M&A и долгосрочной программы мотивации сотрудников.

**Аналитик Сбера.** В сентябре была новость о том, что вы проинвестировали 1 млрд рублей в Astra Cloud. Как оцениваете перспективы этого направления в структуре выручки по итогам 2026 года? Как планируете конкурировать с такими гигантами, как VK Cloud и Яндекс Cloud? Как вы в целом распределяете бюджет ваших расходов: больше арендуете центров обработки данных (ЦОД) или больше вкладываетесь в строительство собственных ЦОД? Какая модель монетизации будет?

**Илья Сивцев, CEO «Группы Астра».** На рынке нашей страны это первое по-настоящему «вендорское» облако. Это значит, что все свои инфраструктурные сервисы мы предоставляем через свое облако. Нам кажется, что такой подход дает компании преимущества. По такому пути шел Oracle и Microsoft. Нам больше нравится путь Oracle: они одни из последних включились в «гонку облаков» на мировом рынке, но остались на достаточно серьезном уровне, потому что у них была собственная база данных.

Нам есть, что предложить. Мы не просто идем в бизнес облаков, делая то же, что делают другие. Мы создаем облако, которое выступает альтернативным каналом продаж наших сервисов – это защищает бизнес-модель на долгосрочном горизонте. И в целом считаем, что если у нас получится повторить судьбу Oracle, мы сделаем серьезное движение навстречу нашему PNL [Profit and Loss, отчет о прибыли и убытках – прим.], рекуррентной выручке,

потому что бизнес по облакам очень большой, туда «двигаются» все продукты, которые потребляются по модели сервиса и подписки. Сейчас затрудняюсь ответить на вопрос, сколько это направление может занять в структуре выручки. Будем на Дне инвестора в начале года об этом говорить. Пока это не суперзначимая доля – на уровне порядка 10% от выручки.

**Антон Шмаков, СТО «Группы Астра».** Дополню ответ по части конкуренции. «Вендорское облако» означает, что у нас все слои облака - свои. Причем мы делаем ставку на отечественные процессоры и железо, которые погружаем в ЦОД. То есть можем предлагать защищенную доверенную инфраструктуру для заказчиков, так как используем российские компоненты и контролируем все слои самостоятельно. И второй важный момент, «вендорское облако» позволяет нашим заказчикам работать в гибридной модели: мы можем развернуть наши продукты on-premise, внутри заказчика, а дальше предложить облако как расширение их on-premise инфраструктуры. При этом технологическая обвязка и уровень безопасности - единый. В итоге у заказчика не возникает разногласий между этими контурами. Собственно, все инструменты, которые мы предоставляем в облаке, применимы для КИИ, так как используются сертифицированные продукты. Возвращаясь к результатам этого года: мы не просто выпускаем новые продукты и обновления для них, но и сертифицируем их. Большинство технологий, которые у нас используются, сертифицированы для использования в защищенных сегментах. Это позволяет нам гарантировать заказчикам доверенную среду для работы.

**Аналитик Альфа-Банка.** Если смотреть 2026 год, в бюджете на разработку можете выделить самые затратные и масштабные продукты?

**Антон Шмаков, СТО «Группы Астра».** Мы делаем большую ставку на работу с данными: это основа для построения любой информационной системы заказчика. На уровне данных мы собрали уникальные ПАКи — это достаточно значимая статья. Понятно, что после операционной системы: она основная в нашем R&D [Research & Development, Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы – прим.].

Также мы делаем достаточно серьезную ставку на облако – частное и публичное: в этом году мы объединили команды, которые занимаются разработкой облака. – все ресурсы, которые у нас были по этому направлению, собрали вместе. Уже есть хорошие результаты: в этом году мы выпустили новый продукт — программно-определяемую среду хранения данных в облаке – и спустя два месяца после релиза получили первый контракт, по которому заказчик уже использует это решение. Облако частное и публичное — большая структурная единица, с которой мы работаем.

**Аналитик Альфа-Банка.** Сейчас все IT-компании говорят об огромном отложенном спросе и потенциале. При этом вы в этом контексте упоминаете 2026-2028 годы. Можете описать, проекты какого типа и масштаба, на ваш взгляд, «разморозятся» первыми в 2026 году, а какие позднее?

**Илья Сивцев, CEO «Группы Астра».** Сложно сказать. Я бы посмотрел на это через заказчика. Если взять финансовый сектор – все, что связано с банкингом, - там регуляторика, на наш взгляд, наиболее агрессивная. Она изначально касалась только самых крупных банков, а сейчас «падает» по всем – и небольшим, и региональным. Кажется, банковский сектор намного больше и быстрее импортозамещается и цифровизуется. Промышленность, наоборот,

сильнее «уезжает» вправо [по срокам IT-импортозамещения – прим.]. Кажется, что промышленный сегмент будет уже в 2027-2028 году показывать результат, а финансовый сектор скорее всего в 2026. Но есть оговорка: по сегменту промышленности в 2026 году может круто работает то, что экономит деньги. Например, наше централизованное управление IT-инфраструктурой оптимизирует ФОТ. Поэтому однозначно не ответить.

Модели подписки и все, что связано с облачными решениями, начинают «выстреливать» уже сейчас. Полагаем, что и в 2026 году они будут востребованы. Безусловно, каждый заказчик режет потребление облака, но без него он уже не может обойтись. А вот импортозамещение рабочих мест менее востребовано сейчас: когда есть проблемы по основному бизнесу, странно заниматься импортозамещением рабочего места, так как оно в моменте не дает прямых преимуществ, кроме информационной безопасности.

**Николай Прянишников, ССО «Группы Астра».** Первый фактор [реализации отложенного спроса – прим.] — КИИ. Надеемся, что все программы правительства будут двигаться быстрее. Считаем, что нам это нужно [импортозамещать иностранный софт на КИИ – прим.]. Но это не от нас зависит. Определенный прогресс есть: если посмотреть на KPI руководителей госкорпораций, IT-директора, там уже есть депремирование — большие руководители не получают бонусы, если не будут переходить на российский софт и реализовывать программы импортозамещения. По нашей информации эти меры будут развиваться, но как раз постепенно в те годы, о которых мы говорим.

Второй фактор заключается в том, насколько мы продемонстрируем заказчикам выгоду от наших продуктов. Это уже зависит от нас, мы с продуктовыми командами должны показать связки продуктов и экономию для бизнеса клиентов. Над этим будем работать. Думаю, что эффект тоже будет в 2026-2027 году.

**Илья Сивцев, СЕО «Группы Астра».** В основном инфраструктура заказчиков все еще остается на импортном программном обеспечении. Оно по-разному поддерживается и обновляется. Какие-то его версии «выпадают» из технической поддержки, их практически невозможно использовать. Мы в этом смысле своего рода «следствие»: клиент меняет часть инфраструктуры, понимает, что не может применять из-за этого другие продукты — они недоступны или не обновляются, импортозамещает дальше.

**Аналитик АТОНа.** Вы говорите про законодательные вехи, которые заставляют заказчиков переходить на российский софт. Это регуляторная палка, которая занесена над головой заказчиков. А какая «морковка» у них, если смотреть с точки зрения качества продукта? Вы замеряете фидбэк от клиентов, когда они мигрируют с известных продуктов типа Microsoft и Oracle на ваши продукты? Как меняется их степень удовлетворения, что они говорят про вас в курилках и на кофе-пойнтах? Я понимаю регуляторную часть, но если человек не хочет, то он будет делать все, чтобы максимально откладывать. Может, из-за этого бюджеты перекладываются из года в год вправо? Как вы понимаете, что ваш продукт полностью удовлетворяет не только требованиям регулятора, но и IT-директора?

**Илья Сивцев, СЕО «Группы Астра».** С одной стороны, мы говорим про реальную эффективность продуктов для заказчиков, чтобы они быстро

окупались и были удобными. С другой стороны, - про палку над головой КИИ. Это реалии бизнеса, в которых мы живем. Например, есть информационная система, которая хорошо работает на старых технологиях. Но вдруг она попадает в категорию КИИ. Для заказчика это боль: у него процесс налажен, ему ничего не хочется обновлять. В этом смысле, конечно, он попадает под эту самую «палку». Мы этого не хотим, не так строим бизнес.

Самое главное мерило удовлетворенности — NPS [показатель удовлетворенности заказчика – прим.]. У нас есть, например, Tantor, у которого NPS больше 40%, что круто. И имеется еще большое количество продуктов, которые эффективны в применении: мигрируя с западных технологий, клиентам наши решения проще обслуживать.

Более того, никто из клиентов не считает, сколько он должен сейчас заплатить за новую версию иностранного продукта, которую он еще и не может купить on-premise, а должен приобретать по подписке. А если посчитать, это оказывается в несколько раз дороже, чем текущее импортозамещение. В чем наша конкурентоспособность перед IT-решениями западного мира: безопасно — раз, дешевле с точки зрения владения — два, эффективнее с точки зрения затрат — три. И если мы говорим про IT-специалиста или администратора – нашего основного потребителя, - который [решает прикладные бизнес-задачи и ... – прим.] не ориентируется на пользовательский опыт, обычно [по нашим продуктам – прим.] NPS достаточно высокий.

Другое дело, когда мы касаемся пользовательского опыта. Например, вам [как частному пользователю – прим.] нравится MacOS, а вас пытаются «пересадить» на Windows от Microsoft. И вы такие: «Ну, блин». А это реакция «ну, блин» возникает на самом деле у любого пользователя [когда ему приходится что-то менять в IT-рутинe – прим.]. По пользовательскому опыту [у непрофильных пользователей из не IT-функций — прим.], если честно, у нас NPS плохой. Но мы над этим тоже работаем: недавно сделали новый интерфейс для ОС Astra Linux 1.8, много замечаний берем в релизы.

Мы действительно хотим не просто догнать, а где-то и перегнать наших коллег из Европы, США. Но это не всегда просто сделать, особенно по продуктам, которые работают с мировым пользовательским опытом на миллиардном количестве пользователей. А продукты, которые касаются IT-инфраструктуры проще нам даются, у нас их достаточно много.

**Антон Шмаков, СТО «Группы Астра».** У нас есть разделение IT-решений. Одни относятся к нижнему инфраструктурному слою. Их основные потребители – администраторы, инженеры и другие «технари», которые работают непосредственно с продуктом. Им важнее правильные конфигурации, надежность и стабильность. Инфраструктурный софт – наше основное поле деятельности: там мы показываем результаты лучше, чем у иностранных аналогов. Среди таких продуктов, например, наше новое решение — балансировщик нагрузки, по которому показатели даже лучше, чем было у Citrix.

Второй слой продуктов чуть меньше и ориентирован на конечного пользователя, который взаимодействует с IT-системой. К нему относятся операционная система, почта. Для них часто восприятие удобства перехода с одного продукта на другой — комплексное: то есть это касается не одного нашего продукта, а обычно комплекса всех продуктов, которые есть на рабочем

месте сотрудника. В этот комплекс входят «офис» [стандартный пакет офисных приложений – прим.], различное дополнительное прикладное ПО [приложения – прим.] и т. д. Даже когда мы получаем NPS по своим продуктам, мы по сути получаем агрегированную оценку, которая касается в целом всего рынка. То есть, условно, это оценка не только нашей операционной системы, а всего ПО, которое можно на нее поставить. И мы работаем над ней фокусно. С одной стороны, улучшаем пользовательский опыт нашего продукта, а с другой — работаем с нашими техническими партнерами, чтобы «офис», который устанавливают на нашу «операционку», был качественным: чтобы можно было запускать сложные вычисления в таблицах, презентации могли без ошибок работать, любой GOST-файл в документе открывался и форматирование не съезжало.

Мы все равно пока еще обратную связь получаем о том, что не открылся файл, криво работает или не запускается. На таких отзывах NPS у нас падает. Но в курилке IT-директор или любой другой IT-сотрудник все же воспринимает это как комплексный проект, а что там внизу [в инфраструктурном слое — прим.] или наверху [в прикладном слое — прим.] — нет разницы. Есть такая специфика.

**Основатель сообщества «Вредный инвестор».** У меня вопрос и просьба одновременно. Есть ли какая-то динамика в части NPS - можно просто на ощущениях, по одному клиенту, который у вас, например, больше года? И просьба: может, стоит этот показатель тоже показывать раз в год? Я сам «болею» этим возражением, что многое вам дало импортозамещение и уход конкурентов, а дальнейшее развитие – уже ваша работа.

**Антон Шмаков, СТО «Группы Астра».** Я приведу пример. У нас есть продукт RuBackup, по которому удовлетворенность клиента за 2,5 года выросла раза в два. Это произошло, потому что мы реализовали сложные проекты внутри клиента: не просто внедрили продукт и дальше его масштабировали, а серьезно дорабатывали. В частности, у нас появился дополнительный интерфейс, мы добавили достаточно большое количество API [Application Programming Interface, набор правил и протоколов, которые позволяют одному программному обеспечению работать с другим – прим.], которые помогают интегрировать наш продукт в инфраструктуру заказчика и автоматизировать процесс. Сейчас заказчик, выступая на наших мероприятиях, подтверждает, что продукт стал максимально зрелым с точки зрения его текущих задач. А задачи там колоссальные. В целом, NPS по нашим продуктам мы собираем. Для нас это метрика, на которую мы ориентируемся. Ставим задачи командам ее увеличивать.

**Илья Сивцев, CEO «Группы Астра».** И получается [увеличивать NPS – прим.]. Допустим, WorksPad, электронная почта на мобильном, или сервер электронной почты RuPost — по этим решениям показатели удовлетворенности растут.

По каким-то продуктам не очень получается [наращивать этот показатель – прим.]: например, по операционной системе. Но там есть специфика, которую уже обсудили: когда вы используете операционную систему, вы не используете операционную систему – вам на нее все равно, вы используете бизнес-приложения. Например, вы дома открыли компьютер и зашли в браузер: если браузер будет работать плохо, вам не будет нравиться операционная система. Это на нас часто влияет. «Операционка» классная, но что толку, если на ней

что-то не работает. Когда мы замеряем NPS по операционной системе, у нас показатели в «красной зоне», но они улучшаются: когда-то было чуть ли не -25, и это плохо с точки зрения рабочей станции, сейчас все растет. Мы проводим замеры раз в полгода, чаще клиенты не проходят опросы.

**Елена Бородкина, CFO «Группы Астра».** Постараемся сделать слайд и показать вам.

**Аналитик Эйлер Аналитических технологий.** Можете выделить факторы, которые в большей степени, помимо макроэкономической конъюнктуры, на вас плохо влияют? Например, может быть, вы зависите от цикла обновления железа: у заказчиков стоит старое железо иностранное, и пока они не перейдут на российское, нет смысла ваше ПО устанавливать? Или в большей степени проблема с прикладным ПО и как тогда ее решить?

**Николай Прянишников, ССО «Группы Астра».** Все перечисленное влияет понемногу, выделить конкретные факторы сложно. Что касается оборудования, продолжается переход на российские серверы и станции: мы работаем плотно с нашими российскими партнерами. Это как раз в какой-то степени работает на нас.

Что касается прикладного обеспечения, тоже мы много сил прикладываем, чтобы наладить совместимость – с нашей экосистемой совместимы 4 000 продуктов, и это будет развиваться. Если иностранные вендоры вернуться, у них не будет такой совместимости продуктов – это тоже для нас плюс. То есть эти факторы, напротив, в какой-то степени позитивны для нас.

**Аналитик Эйлер Аналитических технологий.** Как вы оцениваете конкуренцию, которая сейчас складывается на вашем крупнейшем целевом рынке — рынке операционных систем? Не видите ли вы активизацию других игроков? Недавно были новости про то, что «Ростелеком» приобрел долю в «Базальте». Видите ли вы в этом какие-то риски?

**Илья Сивцев, CEO «Группы Астра».** Фундаментально идет трек на консолидацию. И это хорошо, потому что самое страшное, что может случиться, — когда коллективы, которые практически не инвестируют в разработку, пытаются демпинговать практически в каждом конкурсе, продавать свои продукты за три копейки. В итоге конкурсы «сливаются», заказчик не получает желаемого и потом говорит о том, что российские технологии все плохие: но это естественно, ведь ему дают плохой продукт.

В этом смысле мы считаем, что консолидация рынков — скорее, хороший знак. Это то, что и с нами происходит: мы каждый день ведем переговоры в этой части [по покупке долей в различных командах — прим.]. При консолидации результаты и ответственность будут выше, цены - стабильнее, конкуренция - более прогнозируемой. Мы с «Базальтом» уже 10 лет конкурируем и считаем их достойной командой. При этом по-прежнему уверенно себя чувствуем. Считаем, что в итоге важнее всего то, какие решения компании предоставляют рынку и клиенту.

**Аналитик АТОНа.** Что вы видите за горизонтом 2026 года по части налоговой нагрузки? Ожидаете ли повышение налогов, в какой части они могут у вас повыситься? И ждете ли вы постепенного сворачивания поддержки со стороны государства?

**Илья Сивцев, CEO «Группы Астра».** В 2026 году мы начнем платить увеличенные до 15% страховые взносы. Это достаточно чувствительно для нашего бизнеса — дополнительная нагрузка на порядка 500 млн рублей. Этот же налог был повышен в прошлом году. Более того, в 2025 году у нас появился налог на прибыль. Это как раз факторы снижения нашей маржи.

Все-таки для IT-компаний сохранили льготу по НДС. Это благо, потому что у нас много клиентов из государственного и финансового сектора, а они не платят НДС — то есть для них это было бы повышение стоимости, что всегда проблемно. По нашей информации, вопрос об отмене льготы по НДС для IT-компаний в ближайшее время не поднимут. Но увеличивать дальше страховые взносы, а также налоговую нагрузку в целом могут. Считаю, что это стоит закладывать в нашу финансовую модель как один из возможных сценариев. У нас было время [во время максимального действия льгот для IT-компаний — прим.], чтобы создать технологии: по мере развития бизнеса нам предстоит обеспечивать дальнейшую монетизацию и дальнейший рост и без льгот.

Но вообще в 2024-2025 годах мы получили тройной удар: отмена льготного кредитования, повышение страховых взносов и налога на прибыль. Но когда мы делали прогнозы в 2023 году, это вес не обсуждалось. То есть может произойти все, что угодно.

**Обозреватель портала TAdviser.** В следующем году вопрос оптимизации костов для вашей компании останется актуальным? Хотелось бы лучше понять основные направления оптимизации затрат и увеличения производительности труда.

**Илья Сивцев, CEO «Группы Астра».** Мы закончили 2024 год очень успешно — у нас на 80% год к году выросла выручка. В тот момент наша команда видела определенные тенденции на снижение, но все-таки январь 2025 года был максимально позитивным. А вот в феврале началось драматичное изменение прогнозов заказчиков. Мы на тормоз внутри начали жать примерно в марте: стали искать эффективность во всех направлениях нашего бизнеса, начиная с заказов такси и использования облака, а заканчивая конкретной оптимизацией штатной численности. У нас качественно растут команды: общая численность сотрудников с начала года сократилась примерно на 300 человек — это около 10% от всего штата [при этом набрали 250 разработчиков, с учетом чего общая штатная оптимизация составила порядка 1% — прим.]. То есть это небольшое снижение для крупной компании, но для отдельных команд внутри может быть достаточно серьезным.

Мы сейчас смотрим затраты: у нас практически везде нулевой рост или очень маленький, особенно в отношении 9 месяцев 2025 года к 9 месяцам 2024 года. Почти весь 2024 год мы нанимали людей, и, конечно, в 2025 году их нельзя просто уволить — они важны и решают конкретные бизнес-задачи. При этом у нас были сотрудники, которых мы наняли в 2024 году, а выходили они на работу уже в 2025 году — в итоге выросли расходы по 2025 году на зарплату «новоприбывших». В начале 2026 года такого уже не будет. То есть одна из ключевых зон нашей эффективности — мы аккуратны с наймом.

Одновременно мы «усушаем» централизованные сервисы [которые обслуживают всю группу — прим.] — бухгалтерия, HR, маркетинг и др.: не сказать, что кого-то увольняем, скорее — не нанимаем. Мы изначально формировали компанию — в частности, команду сейлзов и разработчиков, —

ориентированную на 40 млрд рублей выручки. Считаем, что сейчас нам достаточно ресурсов в этом отношении. Поэтому больше оптимизируем централизованные сервисы. Пока был рост, об оптимизации, никто не думал – надо было продукты делать. А сейчас этот вопрос в фокусе: мы стали больше об этом думать. Поэтому бюджет на будущий год – девять месяцев 2026 года к девяти месяцам 2025 года – будет вообще без роста, а в целом по 2026 году рост затрат будет примерно на уровне 10%.

Мы в 2024 году росли  $\times 2$  -  $\times 2,5$  по расходам весь 2024 год, а в 2025 году по итогам I квартала росли на 55% относительно предыдущего квартала [IV квартала 2024 года – прим.], по итогам II квартала - на 39%, по итогам III квартала - на 23%, IV квартал будет еще меньше, около 10%. В целом по году это все равно получится довольно много – рост примерно 40% год к году. То есть мы по затратам не рассчитали верно год к году – не знали, что выручка так здорово «нырнет». Наверное, программы оптимизации нужно было включать в более агрессивном режиме и раньше. Но мы же продукты разрабатываем: нельзя просто выгнать 100 человек, а потом нанять новых – только полтора года придется вводить их в курс дела. Поэтому мы действуем аккуратно.

**Антон Шмаков, СТО «Группы Астра».** У нас на разработку и разработчиков приходятся основные затраты. Мы в этом году много стали внедрять инструментов, которые помогают разработчикам писать код быстрее, лучше, качественнее. Понятно, сейчас все говорят про искусственный интеллект. Мы к нему относимся прагматично: применяем его там, где он дает реальный прирост. Эта игрушка дорогая, если строить полноценную инфраструктуру под ИИ, поэтому мы ее применяем точечно, но, в целом, результаты есть – в том числе при разработке уменьшается количество ошибок. Это сокращает наши расходы на возвратах, тестировании, устранении инцидентов.

Также мы стали смотреть на метрики производительности внутри команд и искать неэффективность внутри разработки. Бывают случаи, когда разработчик не показывает реального результата, хотя внешне кажется, что все классно. Мы каждый такой случай разбираем: например, бывает, разработчики еще где-то подрабатывают или не основным видом деятельности занимаются. Это тоже дает некую фокусировку: мы смотрим разбивку по производительности и пытаемся понять, почему у Васи и у Пети она сильно различается – потому что у Васи задачи сложные или потому что Вася не тем занимается, либо ему не достаёт знаний и опыта.

В этом году мы серьезно преуспели в вопросе оптимизации процессов разработки: пытаемся все возможные шаги применять, но с учетом того, что искусственный интеллект – это дорого и его применение требует перестройки команд. Эффективность разработки в результате тех шагов, которые мы уже сделали, увеличилась примерно на 10%, в зависимости от конкретного направления этот уровень может различаться.

**Обозреватель портала TAdviser.** В октябре промелькнула информация про то, что возможно 40% повышение цен на ваш софт, если будут приняты налоговые изменения, которые на тот момент обсуждались. Сейчас уже понятно, что для IT налоговые условия будут иными. В итоге какого роста цен на ваш софт можно ожидать в 2026 году?

**Илья Сивцев, CEO «Группы Астра».** Коммуникации от нашего топ-менеджмента при приросте цен до 40% на самом деле не было. В нашем

официальном письме было указано, что рост цены составит порядка 12% по портфелю, а НДС будет принят таким, как государство решит. Но, действительно, «мелькала» такая история: наш сотрудник конкретному клиенту отправил конкретное предложение – видимо пытался ускорить его закупки. Теперь нам это часто припоминают. Но мы как планировали на примерно 12% поднять цены на наш портфель, так и планируем. НДС всегда был отдельно в этой части: сейчас НДС у нет, поэтому мы исходим из разного типа лицензий. Например, срочные лицензии, мы стимулируем сейчас к покупке: по ним никаких повышений нет. По привилегированной технической поддержке тоже стараемся сохранять цены. По ряду продуктов — гигиенические повышения на 4-6%, в среднем по портфелю — порядка 8-10%.