

Презентация финансовых результатов по МСФО за 12 месяцев 2025 года

Илья Сивцев, CEO «Группы Астра». Для начала – три цифры, о которых я хотел бы напомнить. Первое – мы компания с достаточно серьезной выручкой среди IT-компаний: она более 20 млрд рублей, выросла на 18% год к году. Почти вся эта выручка — лицензионный роялти, и таких компаний, как мы, на рынке немного. Мы компания серьезного масштаба. Второе – мы хорошо прибыльны: чистая прибыль по итогам 2025 года – 6 млрд рублей. И несмотря на то, что рост по выручке за прошлый год сравнительно небольшой — 18% год к году, мы смогли удержать достаточно высокую прибыльность нашего предприятия и находимся на уровне некоторых крупных промышленных холдингов. Третье — достаточно низкий долг, околонулевая денежная позиция. Все эти три вещи — рост, прибыльность и низкий долг — мы, как и раньше, сохраняем, несмотря на текущую денежно-кредитную политику в нашей стране и сопутствующие проблемы некоторых отраслей экономики.

Мы остаемся компанией роста. Среднегодовой темп роста за последние восемь лет у нас — 70%. Я говорю об этом не для того, чтобы замылить достаточно низкий рост выручки этого года, а потому, что фундаментальные факторы, которые влияют на нас, не изменились. То есть существует некий отложенный спрос, который неминуемо будет реализован: программы цифровизации и применения российских IT-продуктов в ландшафте крупных заказчиков будут исполняться. Вопрос в том, когда это произойдет: в 2025, 2026 или 2027 году. Если говорить о среднем значении наших будущих темпов роста: мы, как и раньше, считаем, что будем сильно обгонять рынок. Рассчитываем, что 30% роста — среднегодовой темп [CAGR, compound annual growth rate – прим.], который можно использовать для оценки наших будущих результатов.

Теперь поговорим про то, что «под капотом», про важные смысловые показатели бизнеса. Несмотря на текущие ограничения экономики нашей страны, мы продолжаем инвестировать в развитие новых продуктов – CAPEX за 2025 год вырос на 40%. Запускаем новые направления деятельности, их достаточно много. И самое главное — выпустили почти 200 минорных и мажорных релизов. Релиз для IT-компаний, если честно, как Олимпиада — соревнование, к которому долго готовишься: выпускаешь новые фишки, заметно меняешь продукт, торопишься, потому что тебя ждут клиенты. Это серьезное событие, после которого предложение становится лучше. И это один из самых важных для нас показателей: он формирует будущую выручку и потенциал роста.

Есть и дополнительные показатели, выраженные в цифрах, которые нам важны. В 2025 году наши затраты выросли на 18% год к году. Возможно, звучит не очень амбициозно, поскольку это достаточно приличный рост. Но в 2024 году,

например, они приросли вдвое – на 110% относительно 2023 года. Поэтому, считаю, с точки зрения операционной эффективности мы добились хороших результатов: сдерживаем темпы роста затрат согласно росту выручки, несмотря на сложную ситуацию. Иными словами, не «давим на газ и несемся в бетонную стену», а стабильно движемся вперед и серьезно развиваемся.

Отдельно стоит отметить требования регулятора в области информационной безопасности. Речь идет обо всем, что связано с сертификацией продукции и безопасной разработкой, применением наших продуктов в сложных IT-ландшафтах с серьезными задачами, в том числе в КИИ [объекты критической инфраструктуры – прим.]. Это наша некая «отстройка» от рынка, и мы продолжаем последовательно двигаться в этом направлении, добиваясь успехов.

Есть мнение, что мы работаем лишь с несколькими заказчиками. На российском IT-рынке есть компании с высокой концентрацией выручки, но у нас она на одном заказе и клиенте – небольшая. За прошлый год наши решения приобрели более 12 600 клиентов. Средний чек на одного клиента составил 1,7 млн рублей: безопасность бизнеса в этом смысле достаточно серьезная. Если посмотреть средний чек одного заказа – он составляет 0,8 млн рублей. Иными словами, клиент может как повторно закупать лицензии на наши продукты, возвращаясь за обновлением и расширением уже используемых решений, так и постепенно подключать другие продукты экосистемы по мере развития собственной IT-инфраструктуры. Поэтому в течение года на одного клиента может приходиться несколько отгрузок. Всего за всю историю компании у нас было более 35 000 заказчиков. Среди них много частных организаций [например, Фосагро, ММК, Черкизово, ТМК, Ренессанс Банк, Спортмастер – прим.] – представителей крупного и среднего бизнеса. Это говорит о том, что у нас достаточно большая база для дальнейшей монетизации - огромный пул уже настроенных отношений [с клиентами – прим.]. И в тот момент, когда в определенных отраслях экономическая ситуация будет становиться лучше, поступательно начнет запускаться реализация отложенного спроса.

Далее о том, на чем мы сейчас сфокусированы. Во-первых, учитывая текущую ситуацию, уделяем серьезное внимание продуктам, которые повышают экономическую эффективность бизнеса. У нас есть, например, Astra Monitoring, Astra Automation, платформа Astra AI, платформа Tantor. Все они позволяют бизнесу экономить деньги. То есть, допустим, вы запускаете платформу Tantor и тем самым можете не просто повысить производительность, увидеть потери и устранить их в отчетности, а, например, перераспределить 10 человек, которые занимались администрированием баз данных, на другие задачи. Для компании это измеряется конкретным доходом.

Второе: мы целимся в те продукты, где берем на себя все сервисное сопровождение и не заставляем клиента заниматься не своими задачами. Речь об облаке и программно-аппаратных комплексах (ПАКах). Да, в моменте облако может быть дороже собственной IT-инфраструктуры, но зато в него не надо инвестировать заранее. И самое главное — можно сразу быстро решать бизнес-задачи. ПАКи, наоборот, требуют достаточно большого CAPEX на старте. Но, опять же, вопрос модели монетизации: если использовать лизинг или отсрочку, это позволяет не перегружать компанию денежными заимствованиями, но при этом быстро решать свои задачи и добиваться эффективности.

Ну и третье — конечно, продолжение экспансии: не просто в B2B, а в парки заказчиков. Потому что, кто бы что ни говорил, мы растим долю применения российских технологий в нашей стране. И как бы сильно ни развивался рынок российского инфраструктурного ПО ежегодно в деньгах, мягко говоря, еще есть чем заняться. Многие из вас видят, как выстроены ландшафты ваших организаций, на чем вы работаете каждый день, какие продукты используете. Вы понимаете, что пока доля применения российских продуктов еще далеко не критическая. Это создает большое пространство нашего развития.

Мы строим компанию, которая выступает IT-стандартом. Мы строим компанию с отгрузками более 100 млрд рублей — считаем, что это возможно. Мы строим компанию с CAGR выше 30%. И эта компания прибыльна, без большого долга. На наш взгляд, скорректированная EBITDA в 40 млрд рублей — абсолютно достижимая цель.

Елена Бородкина, CFO «Группы Астра». Наша выручка за 2025 год увеличилась на 18%. Существенный вклад в нее вносят несколько компонентов. Среди них сопровождение продуктов, которое растет на 52% год к году. Это наша рекуррентная выручка, которая занимает примерно 25% в структуре выручки: в этом смысле мы становимся стабильнее, делаем гораздо больше внедрений, продаем больше техподдержки и хорошо развиваемся.

Экосистемные продукты [все продукты без учета ОС – прим.] по-прежнему растут быстрее, чем операционная система. Это наш стратегический фокус: мы развиваем свою экосистему и стремимся к тому, чтобы ее доля в структуре выручки превысила 50%.

С точки зрения сезонности ничего не меняется: распределение по итогам 2025 года – 67% на 33% [67% выручки приходится на второе полугодие, а 33% — на первое – прим.]. Такая пропорция полностью совпадает с 2023 годом. Но, по сути, это традиционная ежегодная для нас история.

Операционные расходы в 2025 году выросли на 18% год к году, как и выручка. Мы управляли затратами и снижали их темпы роста. С одной стороны, сложившийся результат – это, может быть, не мало. Но, с другой – мы все же хорошо их снизили. Если посмотреть на структуру затрат, один из компонентов, который растет, — амортизация: мы ввели в эксплуатацию большое количество продуктов, выпустили много релизов – соответственно, все это начинает амортизироваться. Немного подросла аренда: мы переехали в новый офис, но пока шел переезд, какое-то время нам пришлось жить на два рабочих места. Ожидаем, что в 2026 году эти затраты немного снизятся [поскольку нет временного фактора «двух офисов», который реализовался в 2025 году – прим.]. Фонд оплаты труда (ФОТ) вырос на 17% год к году. Прочие расходы мы сократили.

Наш фокус – строгий бюджетный контроль. Сейчас найм практически на стопе: новых технических специалистов берем только в продуктовые команды — туда, где они действительно нужны фактически под CAPEX. Параллельно ищем варианты внутренней оптимизации и эффективности, стараемся реализовывать все проекты за счет внутренних ресурсов. У нас сократились административный, коммерческий и маркетинговый штаты. В I квартале 2025 года мы еще продолжали расти [по затратам на персонал – прим.]: это, по сути, была инерция роста 2024 года. Но тогда же мы поняли, что экономика сильно охладилась, наши отгрузки стали замедляться. Тогда включили более эффективное управление: сократили количество открытых вакансий, притормозили найм. Был и естественный отток: если кто-то уходил, мы где-то не нанимали новых людей, где-то перераспределяли ресурсы. Все это происходило в комфортном для компании режиме. В итоге мы сохранили численность на уровне 2 682 человек [по итогам марта 2026 года – прим.]. Это не сильно меньше, чем было в декабре 2024 года, но тем не менее мы чувствуем себя перегруппированными.

Поговорим о том, как численность персонала отразилась на динамике операционных расходов. По итогам 2024 года операционные расходы год к году выросли достаточно существенно: это был период, когда мы быстро росли и нанимали. В 2025 году, когда мы начали сфокусировано управлять затратами, сначала прослеживалась инерция: когда ты начинаешь тормозить, процесс замедляется постепенно. В течение года прирост операционных расходов снижался, по итогам IV квартала снижение составило -8% относительно аналогичного периода прошлого года. Сейчас чувствуем себя максимально комфортно и уверены, что не допустим существенного роста затрат. В 2025 году мы перестроили внутренние процессы так, чтобы максимально соответствовать реальности и реагировать на внешние вызовы. Мы не ожидаем, что в первом полугодии [I и II квартале] 2026 года затраты вырастут более чем на 15% [относительно I и II квартала 2025 года – прим.].

Наша прибыль по итогам 2025 года составила 6 млрд рублей. Фактически, результат повторяет показатель прошлого года. Но важно отметить, что практически 1 млрд рублей в 2025 году пришелся на оплату налогов и других сборов, по которым были отменены IT-льготы. Если бы этого внешнего фактора не было, прибыль была бы на 1 млрд рублей выше. Я оцениваю это как внутреннюю возможность компании: то есть можно поразмышлять, какой могла бы быть прибыль, если бы этот внешний фактор не реализовался.

У нас хорошо за 2025 год выросла EBITDA — она составила 8 млрд рублей, что на 23% больше, чем годом ранее. Уровень EBITDA позволяет нам продолжать инвестировать в разработку: сейчас CAPEX составляет порядка 4 млрд рублей. В эту сумму, в частности, вошла часть инвестиций в облако — покупка серверов. Основная строка, конечно, — ФОТ наших разработчиков, в первую очередь команды, которая занимается операционной системой. Специально напомним про 200 новых релизов, продуктов и сертификатов: мы действительно инвестируем в разработку, нанимаем людей — сфокусированы на том, чтобы наши продукты были максимально готовы к росту продаж.

Вы помните, что мы меняли дивидендную политику: когда началось замедление экономики, проактивно снизили размер выплат с 50% до 25% при показателе чистый долг/скорректированная EBITDA минус CAPEX $\leq 1,0x$. Если смотреть на скорректированную чистую прибыль минус CAPEX — базу расчета по нашей дивидендной политике, — то 25% от этого показателя составляет 982 млн рублей. Т. е. речь о порядка 5 рублей на акцию. Такую выплату рассмотрел комитет по аудиту и рекомендовал Совету директоров, чтобы затем выносить это решение на собрание акционеров.

Николай Прянишников, заместитель CEO «Группы Астра». Наши результаты по итогам 2025 года выглядят неплохо. Мы не совсем довольны темпами роста: хотели больше, но во многом рынок не позволил нам этого сделать. Но, в целом, находимся в хорошей форме. Была проделана колоссальная работа: 200 релизов, новые сертификаты, новые продукты.

Первое, о чем хочу рассказать, — о структуре нашей выручки по секторам и ключевым клиентам. У нас достаточно хорошая диверсификация. Нас часто воспринимают как компанию, работающую только с госсектором, но это не так. Госсектор, госкорпорации и компании с госучастием — большая часть нашего бизнеса: но и экономика у нас такая — доля государства в ней высокая. При этом диверсификация у «Группы Астра» достаточно большая: 21% — промышленность и телеком, 19% — финансовый сектор, 18% — нефтегаз и энергетика и так далее. Будем это развивать и стремиться к тому, чтобы наш портфель был диверсифицирован максимально.

Мы посмотрели на наших 35 000 клиентов по итогам 2025 года. В 2022 году их было 15 000: мы увеличили клиентскую базу более чем в два раза — и это, мне кажется, очень здорово. Но растет и потенциал клиентов. Мы взяли когорту заказчиков, которые что-то купили у нас в 2021 году, и посмотрели, какой бизнес имеем с ними сейчас. Он вырос в 4,6 раз. То есть клиент, которого мы когда-то привлекли и которому продали первый продукт, можно «выращивать» — по количеству лицензий, по использованию наших экосистемных продуктов. И если мы продолжим двигаться так же, а именно над этим мы и работаем, сможем реализовать существенный потенциал роста: он заключен в «выращивании» клиентов, увеличении нашего присутствия внутри заказчика.

Далее о том, что мы можем дополнительно продавать. Мы взяли заказчиков, которым уже продали наши серверные продукты. Например, у нас есть 6 919 клиентов, которые купили операционную систему Astra Server. А по ряду других продуктовых направлений потенциал еще только начинает раскрываться. Например, ALD Pro — каталог, который нужен для того, чтобы IT-инфраструктура работала исправно: пока по этому направлению всего 1 400 клиентов. И, конечно, клиентам, которые уже купили наши серверные продукты, мы будем продавать и каталог.

То же самое касается виртуализации [продуктов Termidesk и VMmanager – прим.]. По этому направлению у нас всего 1 265 клиентов: потенциал дополнительных продаж этих продуктов тем, кто уже купил нашу серверную операционную систему, тоже точно остается. Коммуникации [продукты RuPost, WorksPad – прим.] – 757 клиентов: по этому направлению хорошая диверсификация заказчиков, потенциал роста тоже есть. И, наконец, направление данных [продукты RuBackup, Tantor – прим.]: тут мы еще в самом начале пути, но это очень нужно, особенно на фоне защиты информации, так что потенциал точно есть.

Теперь три конкретных кейса. Первый — ВТБ, наш большой заказчик с гигантской IT-инфраструктурой и очень высокими требованиями. У нас там интегрированы ОС Astra Linux, Astra Consulting, RuBackup, который резервирует до 1,5 петабайт данных в сутки. Это был сложный проект, но мы справились.

При этом есть диверсификация. Кроме крупных заказчиков, у нас есть также средние и малые. Пример среднего заказчика — «Губернские аптеки»: 2 000 рабочих мест, 2 терабайта - объем баз данных, более 17 млн транзакций в день. ОС Astra Linux, ALD Pro, RuPost, Tantor — весь этот набор наших решений у клиента работает. И пример чуть меньшего, но очень показательного для нас заказчика — «ВИЛО РУС». Они полностью выбрали стек «Группы Астра». А это как раз наша цель: чтобы компании доверяли нам всю IT-инфраструктуру. В «ВИЛО РУС» внедрены ОС Astra Linux, ALD Pro, RuBackup, RuPost, WorksPad, Knomary,

Брест, Astra Consulting. И компания прекрасно работает: существенно, в 10 раз, снизила затраты [на обслуживание IT-инфраструктуры – прим.] по сравнению с иностранными IT-решениями. Это уникальный пример, в среднем мы достигаем снижения затрат в 2–3 раза относительно международных конкурентов.

Ну и, наконец, точки роста. Во-первых, — экосистема. Многим клиентам мы пока продали только серверную или «десктопную» операционную систему. Наша задача — продавать все экосистемные продукты. Понятно, что где-то нас обойдут конкуренты. Но потенциал у нас уже есть: когда дверь в клиента уже открыта и контракт уже есть, продавать новые продукты намного легче. Поэтому продажи всей экосистемы — первая точка роста.

Второе — критическая информационная инфраструктура (КИИ). У нас есть закон. Согласно которому критическая инфраструктура должна работать на российском ПО. Это очень важно, потому что в текущей геополитической ситуации, при таких рисках и взломах нужен технологический суверенитет. Скоро выйдут детальные планы по различным индустриям и конкретным компаниям — по всей критической инфраструктуре, не только из госсектора. К середине года эти планы должны быть утверждены, а дальше начнется их реализация. Мы верим, что это наша потенциальная точка роста: мы одна из самых сильных компаний, которая производит российское ПО, и, конечно, в этом процессе будем активно участвовать.

Третье — ПАКи. Мы запустили серию XPlatform, и сейчас у нас уже есть достаточно приличный пайплайн тех, кто готов наши ПАКи купить. Для нас это новая тема, поэтому точных прогнозов мы пока не даем, но по-хорошему это может стать миллиардным бизнесом. Четвертое — Astra Cloud, наше суверенное вендорское облако со всеми его преимуществами. Сейчас для нас это маленький бизнес, но вот он — потенциал нашего роста. Вопрос в том, какую долю рынка нам удастся занять. Прогнозов мы сейчас не даем, но любой рост здесь — это дополнительный драйвер для нашего традиционного бизнеса. И этим мы, конечно, будем активно заниматься.

Ну и, наконец, международное направление. Наш основной фокус, безусловно, Россия. Но мы активно работаем в Беларуси и Узбекистане: есть прогресс и уже действующие решения. Кроме того, у нас есть проекты в ДРК, Мьянме и ряде других дружественных России стран. Наша цель — добиться в этом году существенного прогресса в международном развитии.

Экономика, конечно, нам не помогает. Но мы будем работать и надеемся порадовать вас хорошими результатами.

Владислав Аншаков, IR-директор «Группы Астра». Предлагаю перейти к вопросам.

Аналитик Газпромбанка. Несколько раз прозвучало в презентации, что вы не очень довольны результатами. Понятно, что есть внешние факторы, но их можно вынести за скобки, поскольку ими все, наверное, недовольны. Можете детализировать, чем вы довольны, а чем — нет? Что у вас получилось, что не получилось, на чем планируете фокусироваться в 2026 году и далее?

Илья Сивцев, CEO «Группы Астра». Мы недовольны некоторыми конкретными направлениями, по которым не достигли темпов роста и показателей, запланированных изначально. Недовольны некоторыми отраслями экономики: по ряду клиентских категорий мы не добрали. Безусловно, сейчас любую проблему можно объяснить тем, что в экономике нет денег, у клиентов нет денег. Но все-таки в этом есть и внутренняя часть. Мы точно не очень довольны тем, что в I квартале 2025 года еще достаточно агрессивно росли по затратам. Начать сокращать их можно было заблаговременно, даже в конце 2024 года, мы об этом думали. Сигналы о том, что роста в экономике не будет, что проекты по применению российских IT-продуктов и цифровизации будут откладываться, наверное, можно было распознать раньше. Но, кажется, это не фундаментально нас «разложило»: мы быстро пересобрались, и этим результатом довольны.

Вы знаете наши планы, помните, что мы заявляли, в том числе на Дне инвестора в декабре 2025 года. Мы открыто об этом говорим: рост на уровне 18% за 2025 году — это не предел мечтаний и не то, на что мы рассчитывали. Но самый важный тезис: фундаментально спрос никуда не пропал, его не забрали конкуренты. Это отложенный спрос, который неминуемо реализуется. Вопрос только в том, произойдет это в 2026 году, в 2027 или частично уже в 2028 году.

Инвестиционный стратег УК «Арикапитал». Какой рост выручки вы ожидаете в этом году?

Илья Сивцев, CEO «Группы Астра». Мы не хотим давать краткосрочные прогнозы. Вместо этого будем давать средне- долгосрочный гайденс, который отражает наш стандартный ориентир по росту относительно рынка, который мы перед собой видим. Сейчас турбулентность, которая сохраняется в экономике, не дает возможности детально строить планы до рубля и выносить их широкой общественности. В 2025 году у нас был определенный негативный опыт в этой части, поэтому сейчас мы решили действовать, как большое количество международных компаний, которые иногда свои прогнозы не показывают.

Владислав Аншаков, IR-директор «Группы Астра». Раз мы затронули тему прогнозов, задам онлайн-вопрос. В прошлом году мы рассказывали про новый

цикл программы мотивации сотрудников. Какой дальше план: будет ли новая программа мотивации и как реализуется текущий цикл?

Елена Бородкина, CFO «Группы Астра». Первая программа мотивации остается в силе. В ней по-прежнему прописана цель — $\times 2$ за два года. Это достаточно непростая задача, которая предполагает, что в 2026 году мы выйдем на 12 млрд рублей чистой прибыли. Очень амбициозный ориентир, но он остается в KPI менеджмента, поэтому мы продолжаем к нему идти. Кроме выполнения KPI, в программе также предусмотрена мотивация за «дожитие».

Что касается запуска новых циклов, мы с нашим консультантом по мотивации проводим внутреннее исследование. Это поможет понять, каким должен быть следующий цикл, какие сотрудники должны в него попасть, будет ли это двухлетняя программа или нет. Мы анализируем предыдущие два цикла, проводим опрос сотрудников и смотрим, что на самом деле мотивирует и как такая программа должна работать. Думаю, в ближайшие три месяца мы запустим следующий цикл программы мотивации, чтобы все наши менеджеры были мотивированы на долгосрочный период — оставаться, работать и расти.

Аналитик Сбера. В чем, на ваш взгляд, секрет успеха компании? Какие факторы позволяют вам, несмотря на внешние сложности, одновременно расти и сохранять финансовую устойчивость?

Николай Прянишников, заместитель CEO «Группы Астра». «Группа Астра» в каком-то смысле уникальная компания. В ней сочетается, с одной стороны, внутреннее предпринимательство. Это во многом те идеи, которые привнес Илья. Мы даже иногда спорим внутри, насколько широко нужно отдавать полномочия на места. И мне кажется, это один из важных факторов успеха: нет ощущения, что все построено только на «винтиках» и бюрократии. Наоборот, компания ориентирована на предпринимательство и дело: у каждого руководителя есть ответственность за свою PnL [отчеты о прибылях и убытках – прим.], свои полномочия — они могут нанимать людей, принимать решения по затратам, проводить M&A-сделки, если это для «портфеля» выгодно. Этот предпринимательский дух, на мой взгляд, очень помогает.

Второй фактор — стремление к тому, чтобы команда работала сплоченно, как единая команда. Тут тоже не все идеально: есть мощные лидеры, которые между собой конкурируют. Но все-таки мы стремимся сделать так, чтобы приоритетом для всех были общие результаты группы, а не результаты отдельных команд. Вообще всегда считаем, что есть над чем работать. Такая позиция двигает нас вперед — мы в хорошей форме, но нужно расти дальше.

Аналитик Альфа-Банка. Хочется лучше понять ситуацию по проектам и продажам лицензий: какие клиенты придерживаются бюджетов, а какие покупают? Меньше реализуются длинные и тяжелые проекты или, напротив, короткие? И вы говорили, что недовольны некоторыми отраслями – можете сказать, о каких идет речь? И если смотреть на II квартал 2026 года, что вы видите сейчас: настроения у клиентов ухудшились или, наоборот, появилась какая-то надежда?

Илья Сивцев, CEO «Группы Астра». Если говорить об отраслях, которые, на наш взгляд, сильнее всего пострадали с точки зрения переноса программ цифровизации на более поздний горизонт, то это, конечно, металлургия. Часть проектов у нефтяников тоже уезжает вперед. Мы понимаем, что причины здесь объективные: это и цена на их продукцию, и достаточно высокая ставка по кредитованию, и санкционная риторика.

В целом, определенное влияние быстрого и сильного снижения затрат чувствуется во всех отраслях. Прямое импортозамещение — это то, что будто бы больше «не летает». Если надо импортозаместиться ради того, чтобы просто импортозаместиться, то никому в нынешних реалиях, когда главный вопрос — экономика предприятия, это не будет интересно. Поэтому все серьезные проекты, которые были в 2025 году и сейчас, — это, как правило, цифровизация новых бизнес-проектов и бизнес-процессов, внедрение новых инструментов, в том числе на российских технологиях, потому что другие недоступны или потому что российские решения дают бизнесу лучший результат.

То есть логика сегодня такая: если проект дает конкретную экономическую эффективность, помогает новой выручке, новому бизнесу или повышает результативность существующих процессов, он идет в работу. Если система была внедрена 15 лет назад, а бизнес-процесс уже давно изменился, то ее меняют не ради формальной замены, а потому что новая система дает реальную эффективность. Условно говоря, раньше отчет по себестоимости закрывался сутки, а теперь это можно сделать за час. И это уже напрямую влияет на бизнес.

Поэтому сегодня в фокусе — экономическая эффективность конкретного проекта, задачи цифровизации, сопровождение новой выручки и нового бизнеса. Такие проекты не ставятся под удар. А долгосрочно решаются проекты, которые просто хорошо бы иметь. Например, почтовую систему обычно компаниям не нужно срочно менять: все работает, как-то защищено, письмо может пропасть, но, может, это и не так страшно, если речь о небольшой организации. Такой проект может быть отложен.

Если говорить о продуктах, логика здесь та же. Лучше всего растут решения, которые либо генерируют бизнесу деньги, либо обеспечивают новую ценность. В первую очередь это продукты автоматизации, централизованного управления

пользователями, политиками и конфигурациями — все, что позволяет физически экономить деньги на объекте. Есть, например, огромная корпорация, у нее 100 000 пользователей по всей стране, куча заводов: обычно даже просто для обновления софта в такой IT-инфраструктуре задействовано много людей. И когда мы решаем такую задачу централизованно с помощью своих решений, это позволяет высвободить, условные 30 человек, которые начинают заниматься цифровизацией какого-то процесса, который принесет деньги. Такие решения хорошо растут.

Аналитик Альфа-Банка. Услышала, что в первом и втором квартале операционные затраты должны вырасти не более чем на 15% год к году. Это уже с учетом новой ставки налога на ФОТ?

Елена Бородкина, CFO «Группы Астра». Да, все включено. В процессе бюджетирования мы максимально срезали все повышения. Люди [из отдельных команд // из «дочек» – прим.] говорили: смотрите, у нас уже выросли страховые взносы с ФОТ, что делать. Мы просили их как-то оптимизироваться. В начале года мы это уже увидели в фактических результатах. Но даже с учетом этого мы стремимся удерживать максимально рост.

Илья Сивцев, CEO «Группы Астра». Это также касается страховых взносов с премий прошлого года: они физически «прилетают» в этом году и к ним уже применяется новая ставка — не 7%, а 15%.

Аналитик Альфа банк. Будете готовиться к новому витку обсуждения налоговых изменений, если они пойдут в бюджетный цикл осенью, чтобы избежать шоков октября прошлого года?

Илья Сивцев, CEO «Группы Астра». Мы всегда готовы, относимся к этому спокойно. Безусловно, налоговая нагрузка для IT-компаний по-прежнему остается достаточно комфортной. При этом если смотреть совокупно (НДФЛ, страховые взносы, налог на прибыль, НДС и другие обязательные платежи), то в абсолютном выражении объем налоговых отчислений уже достаточно существенный и продолжает расти вместе с масштабом бизнеса.

Сейчас сложно прогнозировать, будут ли дальнейшие изменения налогового режима и когда именно они могут произойти. Ситуация в стране действительно нестандартная, поэтому важно быть к этому готовыми, учитывать такие сценарии в финансовых моделях и оперативно адаптироваться в случае изменений.

При этом базово мы рассчитываем, что существенного роста самих налоговых ставок не произойдет, а увеличение налоговых выплат будет связано прежде всего с дальнейшим ростом бизнеса, выручки и прибыли компании.

Николай Прянишников, заместитель CEO «Группы Астра». Мы активные участники всех ассоциаций, встречаемся с нашим профильным министром, с вице-премьером. На мой взгляд, текущая ситуация – взвешенная. Льготы для IT-компаний остались, но их снизили. Вы легко можете посчитать, что наши результаты были бы существенно лучше, если бы прежний уровень страховых взносов сохранился. Последние два года мы вынуждены затягивать пояса из-за повышения налоговой нагрузки. Кажется, совсем лишать IT-компании льгот никто не собирается. Общая политика государства все-таки направлена на развитие технологического суверенитета. Это сильная сторона России, поэтому поддержку важно сохранять.

Редактор Tadviser. На этот год у вас довольно амбициозные планы по чистой прибыли. За счет каких мер вы планируете этого добиться?

Елена Бородкина, CFO «Группы Астра». Первое – за счет сокращения и оптимизации затрат. В 2025 году рост затрат составил 18% относительно аналогичного прошлого периода, в 1 и 2 кварталах мы ориентируемся на рост затрат в пределах 0–15% год к году. Стремимся максимально аккуратно идти. А второе — это, конечно, работа над увеличением выручки. Мы работаем с пайплайном: у нас есть сформированные направления развития - облачные решения, ПАКи, наши традиционные продукты экосистемы, операционная система. Ожидаем большое количество релизов, которое должно конвертироваться в выручку. Мы рассчитываем, что это по большей части случится в этом году.

Какой есть нюанс: мы работаем со всеми заказчиками по пайплайну, он у нас большой. Но есть некоторые заказчики, которые сейчас испытывают сложности с финансированием. Хотя, мы даже там не останавливаем проекты, понимаем, что спрос есть и будет. Просто вопрос, когда придут деньги и насколько в сложных кейсах выручка отложится. Но в развитие мы продолжаем вкладываться. И это, наверное, все-таки основной приоритет.

Аналитик «Эйлер Аналитические Технологии». Вы развиваете ПАКи уже несколько лет. Можете ли как-то оцифровать текущие результаты продаж ПАКов? И могли бы вы рассказать, что представляет собой каждый из них? Какой из них станет прорывной точкой роста?

Илья Сивцев, CEO «Группы Астра». Мы действительно показываем ПАКи уже года полтора-два. Но основная суть в том, что мы их разрабатывали, но не

продавали. Технологически это очень сложные решения: это связка софта и железа, настроенная так, чтобы давать производительность, которую практически невозможно сделать заказчику самостоятельно или интегратору в своей IT-инфраструктуре. Этого сложно добиться. То есть наши ПАКи – разработка на очень низком инфраструктурном уровне, поэтому она долгая.

Сейчас у нас есть полноценная линейка: XData — базы данных, XCloud — облако, XGenAI — решения для искусственного интеллекта, XTime — резервное копирование, XConnect — балансировщик нагрузки в облаке. Все эти ПАКи – не просто интеграционные проекты, когда можно собрать «железку», софт рядом поставить, что готов сделать каждый. Наша задача – повысить производительность такого программно-аппаратного комплекса в разы. Мы больше всего верим в XData и XConnect: они уже «в канале» и продаются, по ним есть товарный запас и большое количество технологических партнеров, которые их поддерживают. Такая поддержка важна, потому что у клиентов есть предпочтения по оборудованию. И когда у нас есть несколько ПАКов на разных ключевых производителях [«железа»] – нам это дает дополнительную выручку.

Если говорить о выручке МСФО за 2025 год, ПАКи пока не сформировали базу. У нас есть показатель по отгрузкам, но мы его публиковать будем уже в этом году. А планы у нас достаточно агрессивные, и контракты есть — не все из них уже подписаны, но мы в них не просто верим: есть договоренности, и мы идем по плану поставки этих изделий.

Аналитик «Эйлер Аналитические Технологии». Есть ли какое-то понимание, сколько ПАКи в перспективе могут занимать от ваших отгрузок или выручки?

Илья Сивцев, CEO «Группы Астра». Это очень большой бизнес. В стратегической модели наши цели, я считаю, совсем не позитивные – можно намного больше: уровень порядка 15 млрд рублей, то есть порядка 15% от общей выручки заложено на ПАКи. Если посмотреть на продукты западных коллег, которые достаточно хорошо продавались и на российском рынке — Oracle, IBM: там были очень хорошие цифры, которые, я считаю, более чем возможно с рынка забирать.

Аналитик «Эйлер Аналитические Технологии». Какое повышение цен было в 2025 году, чтобы понимать, сколько роста дали цены, а сколько объемы? Какое будет в 2026 году?

Елена Бородкина, CFO «Группы Астра». В 2025 году мы индексировали цены до 15%. В этом году тоже повысили, но очень осторожно: от 5 до 15% в зависимости от продукта. Где-то вообще не повышали. Учитывая текущую экономическую

конъюнктуру, к индексации относимся аккуратно, ориентируемся на коэффициенты инфляции и рассматриваем каждый продукт отдельно.

Илья Сивцев, CEO «Группы Астра». Ну и, наверное, возникает вопрос: как так получилось, что выручка выросла на 18% год к году, а цены подняли примерно на 15%. В этом контексте дополню: мы даже снижали цены на определенные продукты, которые связаны с подпиской. Просто потому, что временная лицензия у нас была перегрета, она не давала экономики, клиентам не было смысла ее брать. А мы, наоборот, «гоняемся» за рекуррентной выручкой, стандартным потоковым бизнесом, «привязкой» клиента к долгосрочному платежу, большей управляемостью денежного потока. Бывают и разговоры о значимых скидках — например, когда идет разговор о покрытии большой доли парка технической поддержкой. Поэтому напрямую сопоставлять рост цен и его влияние на общую выручку крайне сложно. По нашей внутренней оценке, если говорить о росте выручки на 18%, то ценовой фактор дал здесь примерно 5–7%. Все остальное — это уже рост по другим причинам.

Аналитик «Эйлер Аналитические Технологии». Можете прокомментировать, как развивались основные продукты экосистемы в 2025 году, как росли? Может, вы чем-то недовольны были? Что вы видите по 2026 году? И про облако: почему клиенты придут к вам, а не к Яндекс и Selectel?

Илья Сивцев, CEO «Группы Астра». У нас есть продуктовые портфели: клиентский и серверный кластер, виртуализация, резервное копирование, базы данных и т. д. — всего таких восемь. И есть еще бизнес-модели, которые напрямую не совсем корректно называть именно «продуктовой экспертизой»: например, программно-аппаратный комплекс тоже софт, но вместе с «железом». Или облако: по сути, мы продаем в том числе софт, просто в другой модели. Если смотреть на наши текущие планы, основной рост заложен на портфели экосистемных продуктов, кроме операционной системы. По операционной системе рост ожидается осторожный: там очень высокая база с нее просто тяжелее расти. Некоторые компании молодые показывают значительные темпы роста на 40-70%, но в деньгах это часто получается меньше, чем наши темпы. Основной рост обеспечивает портфель данных, виртуализация. Хорошо растет портфель гибридных платформ и серверный кластер. Они показывают самые большие показатели. Достаточно неплохой прирост у резервного копирования. Самый аккуратный, по-моему, по почтовому портфелю, но там прибыльность на человека около 10 млн рублей — это много: сильно больше, чем по компании и относительно других компаний на рынке. Ребята там эффективны.

По облаку у нас есть своя стратегия. Мы строим вендорское облако. Это модель вобрала в себя немного от Oracle и от Microsoft. Мы не хотим строить маркетплейс, не хотим давать любое «железо» на копейку дешевле, чем у

коллег, не хотим просто давать любые сервисы по принципу «загружай сам, делай, что хочешь, и потом продавай своему клиенту». Мы очень сильно ограничиваем предложение, которое даем через облако. И это предложение так или иначе связано с нашими продуктами. Самое главное, что это вендорское облако для критической инфраструктуры.

Наше облако — скорее вендорское облако, направленное на критическую информационную инфраструктуру, безопасность, соответствие требованиям регуляторов и, самое главное, - в гетерогенной модели. Хотите — ставьте частное облако, хотите — возьмите публичную нагрузку: и оно связано, управляется единым образом. Мы точно видим, что такой запрос и такая ниша на рынке есть.

Владислав Аншаков, IR-директор «Группы Астра». Предлагаю перейти к вопросам из онлайн. За счет чего мы планируем конкурировать в ключевых сегментах?

Илья Сивцев, CEO «Группы Астра». По каждому портфелю можно сделать отдельные слайды и показать, какая у нас стратегическая канва, чем мы отличаемся от конкурентов и за счет чего побеждаем. Это, конечно, будет довольно долго. Я приведу пример, допустим, на базах данных. Есть система управления базами данных (СУБД) Postgres, и на ее базе многие российские компании, дорабатывая этот продукт за счет патчей и повышения производительности, разрабатывают свое решение и потом, соответственно, продают. Что нас выгодно отличает в этом контексте: во-первых, мы предоставляем платформу по управлению этими базами данных, занимаемся эффективностью. Это графический интерфейс, в котором видно, как идут запросы: человек, который работает, например, с 1С, открывает платформу управления базами данных и видит, что часть запроса теряет в скорости отчасти из-за того, что внутренний код написан плохо — он переделывает запрос и производительность растет, условно, в 70 раз, а это влияет, допустим, на закрытие себестоимости — на деньги, которые платят системным администраторам. Это первая отстройка: такой платформы ни у кого нет даже близко. Все пытаются нас догнать, только сейчас начали, но, по большому счету, таких решений на рынке нет.

Второе — программно-аппаратные комплексы для самых больших нагрузок, самых серьезных информационных систем: среди них — банковские системы, тяжелые ERP. Это тоже позволяет отстраиваться, потому что так, как мы, задачу решить никто не может, с такой производительностью в стране никто не справляется — мы справляемся. Тем самым для крупных нагрузок и суперзначимых заказчиков мы даем один инструмент, а для тех, кто экономит деньги и кому важна эффективность IT-команды, — другой. И это позволяет нам уверенно конкурировать. При мы не хуже по самой базе данных. И есть еще один

очень важный момент: по многим бизнес-приложениям, а база данных очень сильно связана с бизнес-приложением, мы даже лучше. К примеру, для 1С у нас действительно лучшее решение, а 1С в стране тиражирован серьезно, мягко говоря. По большому счету, на нем работает вся страна.

И мы делаем большую ставку на бизнес-партнерства. Это, по сути, третья часть стратегии по СУБД. Но есть и четвертый, последний момент. Огромное количество проблем возникает на стыке между базой данных и операционной системой — ну и, естественно, бизнес-приложением. Проблемы бывают самые разные: где-то в операционной системе не хватает библиотек, которые нужны для работы бизнес-приложения, а это все тормозит базу, люди закидывают «тикет» в базу, из базы его перекидывают в операционную систему, и это для клиента ужасно сложно. А когда в одних руках сосредоточена и операционная система, и база данных, которые совместно хорошо работают, остается только вопрос связки софта с бизнес-приложением. И тут мы тоже побеждаем. То есть наличие у нас в портфеле и операционной системы, и базы данных, уже выгодно отличает нас в глазах заказчика с точки зрения сопровождения его конкретной информационной системы, его сервиса.

Владислав Аншаков, IR-директор «Группы Астра». Вопрос про рекуррентность выручки: как мы смотрим на нее и что для нас рекуррентная выручка?

Елена Бородкина, CFO «Группы Астра». В первую очередь это, естественно, техническая поддержка. Она традиционно продается на срок от года до трех лет. Соответственно, там, где цикл техподдержки заканчивается, там всегда возобновляются продажи. По крайней мере, мы к этому стремимся и внедряем специальные механизмы, чтобы отслеживать, у каких клиентов заканчивается техническая поддержка, и дальше работаем над допродажами. Чем больше у нас парк, в который мы уже продали лицензии, тем сильнее мы достраиваем в модели допродажи клиентам, в которых уже зашли. Это приятный «снежный ком» — он увеличивается по мере захвата рынка.

Вторая история — это допродажа лицензий. Потому что средний срок амортизации железа, на котором установлены наши лицензии, — около пяти лет. Соответственно, условно бессрочная лицензия на самом деле уже не совсем бессрочная: каждые пять лет она заменяется вместе с парком. Там мы тоже для себя достраиваем это как потенциал допродажи: получается тоже своего рода пятилетняя рекуррентность.

И третье направление — облако, его мы тоже отдельно моделируем. Это наша SaaS-история [SaaS – Software as a Service, предоставление софта по подписке – прим.], стратегическая часть. Постепенно готовимся к тому, что на Западе уже произошло: начинаем предлагать эту модель, особенно сейчас, когда у

заказчиков — в том числе средних и малых — не всегда есть большие бюджеты на CAPEX. Как раз там SaaS-модель может быть наиболее реализуемой и удобной. Над этим направлением мы работаем, и это как раз самая что ни на есть рекуррентная выручка.

Владислав Аншаков, IR-директор «Группы Астра». Еще один вопрос касается внутригрупповых расчетов: какова их доля в выручке? Здесь прокомментирую: в МСФО-отчетности элиминируются внутригрупповые расчеты и в выручке, и в отгрузках. Мы отдельно даем сноску по методологии — в пресс-релизе и в отчетности можно посмотреть, как мы считаем отгрузки. Поэтому, отвечая на вопрос, внутригрупповые расчеты в текущих результатах вы не увидите.

Последний вопрос: в США сейчас структурный сдвиг, связанный с развитием искусственного интеллекта. Все гадают, как он может повлиять на развитие вендоров, разработчиков ПО. Как это может повлиять на нас и когда? Как мы на это смотрим со своей стороны?

Илья Сивцев, CEO «Группы Астра». Есть две части ответа на этот вопрос. Первая — как мы подходим к нашим клиентам и что на самом деле предлагаем. Вторая — как это меняет внутреннее состояние нашего бизнеса. В отношении второго можно дискутировать, но все немного проще первого. Конечно, мы во всех наших командах применяем инструменты автоматизации. Сейчас в основном используем их для поиска по документации, для автоматического набора задач из чатов, где общаются программисты, для самых простых типовых нагрузок, которые люди не очень любят, особенно те, кто ценит свое время и передают это все в автоматизацию. Это реально приносит эффект, экономит деньги и время. И самое главное — потом эти люди работают быстрее. Но говорить о том, что у нас уже все автоматически пишется и мы сейчас сможем перевести огромное количество людей на другие задачи, пока нельзя. Но с точки зрения автоматизации это, конечно, сильно улучшает процессы. Понятно, что это меняет часть процессов - тестирование, разработку. И, конечно же, мы за этим следим.

Но, мне кажется, интереснее поговорить не о том, сколько денег мы сэкономим за счет внедрения искусственного интеллекта от своего ФОТа, а о том, какое клиентское предложение мы формируем. Мы предоставляем инфраструктуру. Наша стратегия искусственного интеллекта для клиентов строится, по сути, на трех основных столпах. Первое — применение искусственного интеллекта в наших продуктах. Второе — обслуживание задач искусственного интеллекта в инфраструктуре наших клиентов. И третье — использование искусственного интеллекта в бизнес-приложениях: консалтинг, цифровые сотрудники или выдача другого решения, которое экономит клиенту деньги.

Расскажу про инфраструктуру: это для нас основное, потому что это наш главный бизнес. Например, вы сейчас внедряете в свою компанию 20 ПАКов для искусственного интеллекта: раздаете их разным командам, люди начинают с помощью них собирать модели, строить бизнес-процессы, экономить деньги. Это просто ужасно дорого: такой парк «железа» стоит колоссальных денег. Расскажу, что делаем мы. Есть достаточно известные китайские карточки MetaX, которые не то чтобы приходят на смену NVIDIA, но, во всяком случае, решают аналогичные задачи и стоят дешевле. С этими карточками наша контейнеризация отлично работает. Она работает и с карточками NVIDIA. Но мы берем модель, которая дает определенную нагрузку, и распределяем эту нагрузку по определенным ядрам карты. За счет этого используем сильно меньше «железа». Еще и карточки MetaX дешевле NVIDIA. Соответственно, для компании, которая это покупает, все выгоднее первого примера. Бывают и другие ситуации. Есть один большой технологический игрок в нашей стране, который делает свою LLM [прим. — Large Language Model, большая языковая модель]. И когда он ставит ее на определенную операционную систему, производительность этой LLM требует вдвое больше железа, чем на нашей операционной системе. То есть очень важно, какого инфраструктурного партнера клиент выбирает для решения той или иной задачи. Потому что, когда он начнет ее решать, у него либо получится себестоимость 10 000 рублей, которая вообще не перекроется автоматизацией, либо 2 000 рублей, которая перекроется с лихвой. Важно, на каких технологиях все это строить. Без нас – без защиты искусственного интеллекта, обеспечения его производительности – мы считаем, не обойтись. Это часть нашей стратегии. Это первый блок.

Второй блок — применение искусственного интеллекта внутри наших продуктов. Я сегодня много рассказывал про платформу баз данных: многое там уже происходит автоматически. Платформа говорит: «Смотри, у тебя здесь косяк — исправь». Следующий шаг, надеюсь — платформа научится и исправлять сама. Третья история — скорее про консалтинг и появление цифровых сотрудников. Это та зона, куда сейчас идут все, чтобы попробовать свою экспертизу. Мы этим тоже занимаемся: у нас есть платформа AstraAI. Сейчас также работаем над стратегией развития искусственного интеллекта внутри экосистемы Группы Астра.

Владислав Аншаков, IR-директор «Группы Астра». Небольшое уточнение: сокращений в «Группе Астра» не будет из-за искусственного интеллекта, который заменит наших разработчиков?

Илья Сивцев, CEO «Группы Астра». Я искренне считаю, что у нас такое большое количество задач и такие высокие ожидания от конкуренции с международными компаниями, что люди, которые у нас работают, точно будут востребованы на

других направлениях. Вопрос только в росте производительности. Я надеюсь, что рост производительности у нас будет всегда: мы над этим работаем и за этим следим.