

# Оптимизация ресурсов в условиях современного кризиса

12 августа 2025



# Николай Ашанин

- В IT с 2010 года, 10+ лет в менеджменте и 5+ лет СТО
- ex-CTO Koshelek.app (acquired by Tinkoff group), ex-CTO Skyeng
- Co-founder Sprouty.app - parenting AI app (1,5 mln installs, 500k MAU)
- [t.me/pro\\_cto](https://t.me/pro_cto)



## Содержание

- Причины кризиса и их влияние
- Варианты оптимизации
- Детали каждого варианта
- Альтернативы
- Выводы для бизнеса



## 2 ОСНОВНЫХ ТИПА развития бизнеса в IT

- Бутстрап (на свои)
- Венчурный трек (на чужие) - VK, Tinkoff, etc



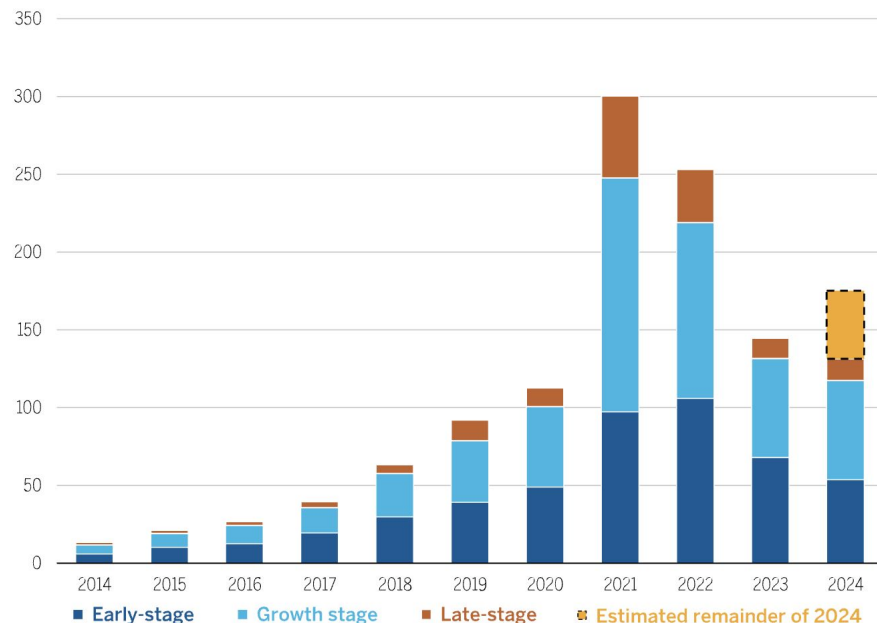
# Причины текущего кризиса в IT

Или почему сложно найти работу сейчас, а бизнесам легкие деньги?



## Венчурный рынок практически мертв

Количество сделок не вернулось на уровень 2019 года (кроме бума в AI)



# Причины текущего кризиса в IT

Или почему сложно найти работу сейчас, а бизнесам легкие деньги?



## Венчурный рынок практически мертв

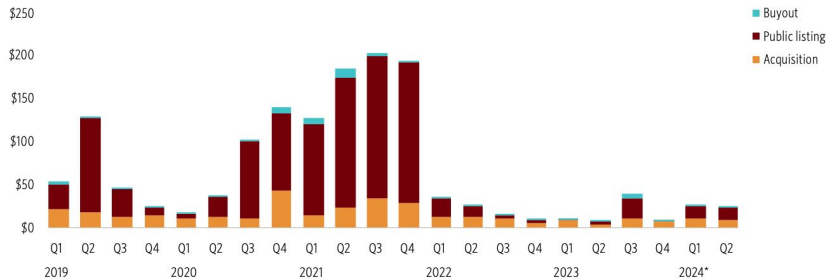
Количество сделок не вернулось на уровень 2019 года (кроме бума в AI)



## Количество экзитов равно единица

IPO, M&A практически не совершаются, так как коэффициенты выхода упали в некоторых случаях на порядок

*Small-scale M&A provide little relief to VC*  
Quarterly VC exit value (\$B) by type



PitchBook-NVCA Venture Monitor • Geography: US • \*As of June 30, 2024

# На что влияет падение венчурного рынка



## Открывается мало новых компаний

\*кроме AI  
Во всех остальных сферах наблюдается стагнация количества стартапов seed+ стадии



## Новые направления бизнеса не открываются

Бизнесу ставят задачи выйти на самоокупаемость (мои примеры Кошелек/Skyeng)



## Требуется меньше рабочих мест

Массовый open2work в linkedin и сотни кандидатов на одну вакансию на текущем рынке



## Массовая оптимизация расходов

Выйти на самоокупаемость проще через уменьшение расходов, чем увеличение доходов

# Традиционное распределение ресурсов в венчурной компании



## Базовый бюджет

ФОТ  
Инфраструктура и лицензии  
Операционные издержки  
Маркетинг  
Прочее (юристы, финансы и тд)



## Венчурные средства

- Увеличение маркетингового кэш гэпа
- Открытие новых направлений (ФОТ)
- High risk - high reward идеи
- R&D
- Прочее



= РОСТ

# Что делать в первые дни кризиса?

На примере компаний в которых я работал

## ↗ Застыть

- Быстрая пауза найма (фриз на найм)
- Остановка выделения всех бюджетов на новые направления

## ↗ Осмотреться

- Посмотреть глубину текущего кризиса и его влияние на бизнес

## ↗ Отсечь лишнее

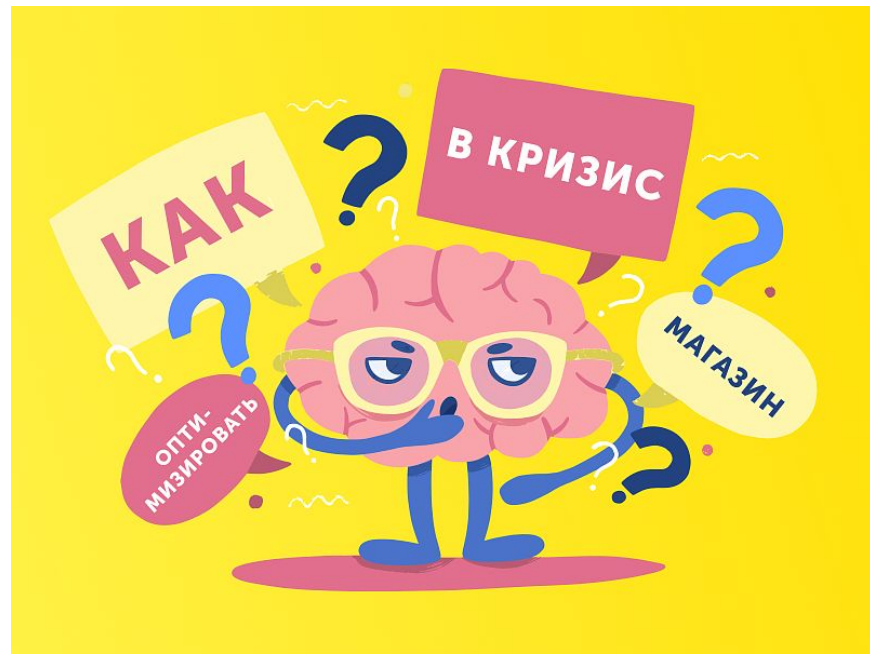
- Оптимизация издержек

## ↗ Действовать

- Концентрация на важном
- Фокус на прибыльных направлениях

# Отсечь лишнее — или направления ОПТИМИЗАЦИИ

- Отдельные бизнес-направления
- ФОТ
- Операционные расходы
- Маркетинговые расходы
- Инфраструктура
- Лицензии
- Прочее (детально изучайте бюджет)



# Отдельные бизнес направления

Внимательно проанализируйте все бизнес направления и жесткой рукой закройте направления и непонятным ROI, и те которые приносят 0 выручки (и нет понимания будет ли она в будущем). Первые кандидаты - это старые “прыжки веры”



# ФОТ

ФОТ занимает большую часть %бюджета большинства IT компаний.

При необходимости достижения положительной EBITDA вам необходимо будет сокращать ФОТ



# ФОТ - с чего начать?

- Посмотрите отдельные направления



# ФОТ - с чего начать?

- Посмотрите отдельные направления
- Посмотрите на аутстафф/аутсорс



# ФОТ - с чего начать?

- Посмотрите отдельные направления
- Посмотрите на аутстафф/аутсорс
- Посмотрите на неэффективные команды



# ФОТ - с чего начать?

- Посмотрите отдельные направления
- Посмотрите на аутстафф/аутсорс
- Посмотрите на неэффективные команды
- “Общий слой” по компании - самая частая и ошибочная мера



# ФОТ - с чего начать?

- Посмотрите отдельные направления
- Посмотрите на аутстафф/аутсорс
- Посмотрите на неэффективные команды
- “Общий слой” по компании - самая частая и ошибочная мера
- Сохраните ключевых людей



# ФОТ - мой суровый опыт и реальность\*

\* не является финансовой рекомендацией. Перед применением проконсультируйтесь со специалистом.

10%-25% - это процент уменьшения ФОТ, которому скорее все наоборот будут рады в компании.

Уйдут лишние коммуникационные связи.  
Уйдут уставшие и выгоревшие люди.



# ФОТ - мой суровый опыт и реальность\*

\* не является финансовой рекомендацией. Перед применением проконсультируйтесь со специалистом.

25%-50% - критическое число, при котором способны функционировать основные бизнес направления без проблем и задержек. Возможно замедление доставки, но основной бизнес будет функционировать



# ФОТ - мой суровый опыт и реальность\*

\* не является финансовой рекомендацией. Перед применением проконсультируйтесь со специалистом.

50%-75% - встречайте массовые инциденты, частые проблемы в основных бизнес процессах. Отсутствие людей “которые знают как это работает”. Бизнес выживет, но будет очень больно



# ФОТ - мой суровый опыт и реальность\*

\* не является финансовой рекомендацией. Перед применением проконсультируйтесь со специалистом.

75%-100% - долина смерти. Слабо представляю вариант, когда бизнес сможет пройти эту стадию



# Инфраструктура

- Поиск неэффективных решений
- Поиск “лишней” инфраструктуры
- \*Всегда можно найти 10-50% без удара для основных сервисов продакшена и падения производительности
- Можно выбить скидки и поговорить с поставщиками
- Можно выбить отсрочки по оплате



# Лицензии

- При уменьшении ФОТ автоматически уменьшится этот бюджет
- Найдите и уберите дублирование функций в виде одинакового софта
- Перейти на более дешевые тарифы
- Отказаться от неиспользуемого и малоиспользуемого



# Операционные расходы

- Чат-боты вместо поддержки
- Автоматизация SL1/SL2/SL3



# Маркетинговые расходы

- Лучше сразу идти к маркетологам :)



# Дополнительно



## Внимательно изучите структуру бюджета

Всегда можно найти большие и  
неожиданные статьи расходов

## Дополнительно



### Внимательно изучите структуру бюджета

Всегда можно найти большие и неожиданные статьи расходов



### Перераспределяйте бюджеты

Не “режьте” торт везде одинаково. То, что является core-бизнес должно сохраниться в лучшем виде чем неизведанные направления

## Дополнительно



### Внимательно изучите структуру бюджета

Всегда можно найти большие и неожиданные статьи расходов



### Перераспределяйте бюджеты

Не “режьте” торт везде одинаково. То, что является core-бизнес должно сохраниться в лучшем виде чем неизведанные направления



### Оценивайте в цифрах

Считайте ROI, производительность и эффективность. При оценке “на глаз” вы чаще всего ошибетесь

# Кризис - время возможностей



Проанализировать и  
исключить всё, что находится  
не в приоритете. А также  
постараться убрать  
малоэффективные моменты

# Кризис - время возможностей



Проанализировать и исключить всё, что находится не в приоритете. А также постараться убрать малоэффективные моменты



Хорошее время для фокусировки бизнеса и компании. Найти новые маркетинговые подходы, новых клиентов, дать буст основному бизнесу.

# Кризис - время возможностей



Проанализировать и исключить всё, что находится не в приоритете. А также постараться убрать малоэффективные моменты



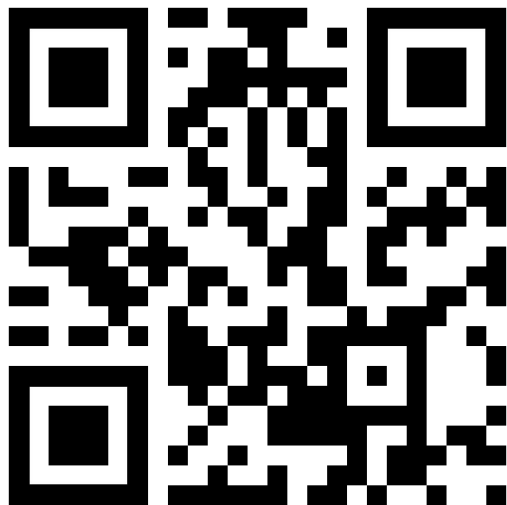
Хорошее время для фокусировки бизнеса и компании. Найти новые маркетинговые подходы, новых клиентов, дать буст основному бизнесу.



Как раньше уже не будет...

Пересмотрите старые подходы, используйте новые технологии. Кто работает в кризис также как и до него, этот кризис не переживет.

# Спасибо



ПОДПИШИТЕСЬ НА МЕНЯ:



[t.me/pro\\_cto](https://t.me/pro_cto)

