

Годовой отчёт

Международной компании
публичного акционерного
общества «ЯНДЕКС» | 2025 год

Яндекс

Оглавление

Об отчете	4
Обращения руководства	5
Обращение председателя совета директоров	5
Обращение генерального директора	7
О компании	9
Яндекс сегодня	9
История компании	10
Ключевые показатели	11
Финансовые	11
Операционные	13
Ключевые преимущества Яндекса	15
Лидерство на рынках	15
Высокодиверсифицированный бизнес и устойчивый рост	16
Сильная команда и передовые технологии	17
Высокие кредитные рейтинги	18
Бизнес-модель	20
Стратегический отчёт	24
Обзор бизнеса	24
Стратегия развития Яндекса	24
Новая сегментация финансовой отчётности Яндекса	24
Поисковые сервисы и ИИ	26
Городские сервисы	39
Персональные сервисы	48
Б2Б Тех	57
Автономные технологии	62
Прочие сервисы и инициативы	69
Искусственный интеллект	71
ИИ в Яндексе	71
Этические принципы	73
Обзор рынка ИИ	74
Подход к развитию ИИ в Яндексе	75
Основные направления развития ИИ в Яндексе	77
Развитие компетенций в области ИИ	80
Информационная безопасность и защита данных	82
Наш подход к безопасности	82
Развитие безопасности в сервисах Яндекса в 2025 году	83

Соответствие стандартам.....	84
Обучение ИБ-специалистов.....	85
Финансовые результаты	87
Основные финансовые показатели	87
Анализ финансовых результатов	88
Обзор финансовых результатов ключевых сегментов бизнеса	91
Поисковые сервисы и ИИ.....	91
Городские сервисы.....	92
Персональные сервисы.....	94
Б2Б Тех.....	96
Долговая нагрузка	98
Устойчивое развитие.....	99
Корпоративное управление	104
Система корпоративного управления	104
Структура корпоративного управления.....	105
Развитие корпоративного управления в 2025 году.....	106
Соблюдение принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.....	106
Планы по совершенствованию корпоративного управления на 2026 год.....	107
Общее собрание акционеров.....	107
Компетенция общего собрания акционеров	107
Совет директоров	108
Избрание членов совета директоров	108
Состав совета директоров	109
Роль независимых директоров	112
Оценка деятельности совета директоров	112
Комитеты совета директоров	113
Предотвращение конфликта интересов в совете директоров.....	115
Единоличный исполнительный орган	116
Генеральный директор	116
Корпоративный секретарь.....	116
Практики вознаграждения.....	116
Вознаграждение членов совета директоров	116
Вознаграждение менеджмента и долгосрочная мотивация	117
Система корпоративного контроля.....	118
Система управления рисками и внутреннего контроля	118
Внутренний аудит.....	123
Внешний аудит.....	124

Этика ведения бизнеса	124
Правила деловой и корпоративной этики	124
Противодействие коррупции	125
Акционерам и инвесторам	127
Главное за 2025 год.....	127
Акционерный капитал.....	128
Акции	129
Динамика котировок.....	129
Аналитический охват.....	130
Облигации	131
Облигации Яндекса	131
Облигации Яндекс Финтеха	131
Дивиденды.....	132
Взаимодействие с инвесторами.....	133
Где можно узнать больше о Яндексе	133
Приложения	142
Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	142
Отчёт о сделках.....	204
Финансовая отчётность.....	204
Глоссарий	204
Контакты.....	210

Об отчете

Настоящий годовой отчёт (далее — отчёт) содержит информацию о результатах деятельности Международной компании публичного акционерного общества «Яндекс» (далее — компания, Яндекс) за период с 1 января по 31 декабря 2025 года. МКПАО «ЯНДЕКС» — головная компания группы Яндекса, которая объединяет активы группы.

Отчёт предварительно утверждён решением совета директоров МКПАО «ЯНДЕКС» 10.03.2026 (протокол № 37 от 13.03.2026) и утверждён решением общего собрания акционеров МКПАО «ЯНДЕКС» XX.XX.2026 (протокол № XX от XX.XX.2026).

Отчёт составлен с учётом требований и рекомендаций следующих документов:

- Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»;
- Положения Банка России от 27 марта 2020 года № 714-П (ред. от 30 сентября 2022 года) «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»;
- Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению акционерными обществами письмом Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 (далее — Кодекс корпоративного управления);
- письма Банка России «О раскрытии в годовом отчёте публичного акционерного общества отчёта о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления».

Финансовые показатели, содержащиеся в отчёте, подготовлены в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Некоторые итоговые значения, представленные в таблицах, графиках и схемах отчёта, округлены и могут не соответствовать сумме отдельных показателей. Из-за использования при расчёте показателей различных способов округления расхождения могут также содержаться в долях, процентах и общих суммах.

Обращения руководства

Обращение председателя совета директоров

Уважаемые коллеги, акционеры и партнёры!

2025 год подтвердил зрелость и устойчивость Яндекса как публичной компании в новом корпоративном статусе. Мы завершили первый полный год работы в качестве МКПАО «ЯНДЕКС». Модель управления компании продемонстрировала свою эффективность.

Для совета директоров прошедший год стал этапом развития внутренних процессов. Основное внимание было уделено выстраиванию эффективного взаимодействия между независимыми директорами и командой менеджмента при сохранении присущих Яндексу культуры предпринимательства и оперативности принятия решений.

В течение года был проведён полный цикл заседаний профильных комитетов — по аудиту, по вознаграждениям и назначениям, по инвестициям, по корпоративному управлению и устойчивому развитию. Ключевой задачей для нас является обеспечение необходимого уровня контроля за финансовой отчётностью и рисками при сохранении управленческой гибкости, которая всегда была сильной стороной Компании.

В 2025 году также была продолжена работа по обеспечению преемственности управленческих кадров и развитию мотивационной программы. Команда Яндекса остаётся ключевым фактором устойчивости и долгосрочного развития Компании.

Совет директоров осуществлял регулярную оценку результатов деятельности и реализации стратегии компании. Выбранная модель развития — опора на собственные технологии, диверсификация бизнесов и синергия внутри экосистемы — подтверждает свою эффективность. Динамика ключевых показателей и укрепление позиций в основных направлениях свидетельствуют о системной работе команды и её способности достигать поставленных целей.

Особое внимание уделялось технологическому развитию. Инвестиции в искусственный интеллект, облачную инфраструктуру и новые перспективные направления формируют основу долгосрочной конкурентоспособности компании, и совет директоров поддерживает этот стратегический курс.

Прошедший год стал важным этапом формирования дивидендной истории компании. По итогам 2024 года было выплачено 30,1 млрд рублей, по результатам первого полугодия 2025 года — 30,4 млрд рублей. Всего за прошедший год сумма выплат составила около 60,5 млрд рублей. Это показывает нашу приверженность интересам акционеров.

В 2026 году совет директоров намерен сохранять фокус на дальнейшем совершенствовании корпоративного управления с учётом лучших практик и специфики бизнеса, контроле реализации долгосрочной стратегии и эффективности использования капитала, а также поддержании баланса между инвестициями и доходностью для акционеров.

Благодарю команду менеджмента за профессионализм и конструктивное взаимодействие с советом директоров, партнёров и пользователей — за доверие, акционеров — за поддержку и вовлечённость.

Светлана Ячевская,

председатель совета директоров МКПАО «ЯНДЕКС»

Обращение генерального директора

Уважаемые акционеры!

В 2025 году мы сосредоточились на устойчивом росте бизнеса, повышении его эффективности и укреплении технологического лидерства. В текущих макроэкономических условиях нам удалось показать сильные финансовые результаты.

Выручка компании по итогам года выросла на 32% и превысила 1,4 трлн рублей, а рентабельность по скорректированной EBITDA увеличилась во всех ключевых направлениях бизнеса и составила 19,5%. EBITDA компании уже включает в себя значительные расходы на разработку технологий, создание новых продуктов, развитие автономного транспорта и внедрение ИИ. Мы продолжаем активно инвестировать в будущее и при этом демонстрируем рост операционной прибыли. Это лучший индикатор того, что наш экономический фундамент действительно устойчив: мы одновременно зарабатываем сейчас и создаём базу для роста завтра.

Ключевым приоритетом 2025 года стало масштабирование технологий искусственного интеллекта. Искусственный интеллект — это фундамент, на котором строится большинство наших сервисов. Генеративные модели, речевые технологии и системы рекомендаций уже встроены в поиск, рекламу, электронную коммерцию, развлекательные платформы, клиентскую поддержку и инструменты для бизнеса. Это повышает качество пользовательского опыта и одновременно расширяет наши возможности по монетизации.

2025 год также стал годом укрепления нашей экосистемы. Сервисы Яндекса всё теснее связаны друг с другом: логистика поддерживает электронную коммерцию, финтех усиливает транзакционные сценарии, рекламные инструменты масштабируют продажи. Такой подход повышает устойчивость бизнеса и создаёт дополнительную ценность для пользователей и клиентов.

Мы продолжили развивать корпоративное управление и усилили работу с инвестиционным сообществом. Для нас важно выстраивать долгосрочные отношения с рынком и формировать понятную стратегию роста. Яндекс сегодня — это технологическая компания с сильными рыночными позициями, диверсифицированной моделью доходов и значительным потенциалом масштабирования.

Отдельно хочу поблагодарить команду. Наши сотрудники — ключевой фактор успеха компании. Мы продолжаем инвестировать в развитие талантов, поддерживать культуру ответственности и предпринимательства. Такой подход позволяет нам быстро адаптироваться к изменениям и запускать новые продукты.

Мы продолжаем строить Яндекс как сильную, технологически независимую и ориентированную на будущее компанию и смотрим на 2026 год с реалистичным оптимизмом. Наш фокус — дальнейший рост эффективности, монетизация ИИ-решений и укрепление позиций в ключевых сегментах. При этом мы сохраняем взвешенный подход к инвестициям, направленный на создание долгосрочной стоимости для акционеров.

Спасибо вам за доверие и поддержку!

Артём Савиновский,

генеральный директор МКПАО «ЯНДЕКС»

О компании

Яндекс сегодня

Экосистема Яндекса объединяет более 100 различных сервисов, которыми каждый день пользуются миллионы людей.

С помощью наших сервисов люди и бизнесы могут решать самые разные задачи: от поиска информации, покупок и передвижения по городу до управления рабочими процессами, размещения рекламы и создания цифровой инфраструктуры.

МКПАО «Яндекс» — ведущая технологическая компания в России, создающая и развивающая интеллектуальные продукты и сервисы, которые помогают миллионам людей и тысячам бизнес-партнёров более эффективно взаимодействовать с цифровым и физическим миром. Яндекс превратился из поискового сервиса в диверсифицированный IT-холдинг с более чем 100 активными сервисами и широким спектром бизнес-направлений. Экосистема Яндекса сочетает передовые технологии с масштабной инфраструктурой, сильной командой и широкой базой пользователей, что позволяет Компании быстро адаптироваться к изменениям и создавать инновационные решения для пользователей и корпоративных клиентов. За годы своего развития Яндекс укрепил лидирующие позиции на своих рынках, демонстрируя устойчивый рост, диверсификацию источников доходов и способность строить значимые бизнесы будущего на основе собственных технологических компетенций.



История компании

Все 28 лет своего существования Яндекс делает сервисы, которые позволяют людям и бизнесу решать самые разные задачи.

История компании началась в первой половине 1990-х, когда «Аркадия», где работали Аркадий Волож и Илья Сегалович, разработала технологию информационного поиска и выпустила несколько поисковых программ на её основе. Официальным днём рождения Яндекса считается 23 сентября 1997 года — в этот день была анонсирована поисковая машина Yandex-Web.

За это время Яндекс прошёл огромный путь. От первого контекстного баннера до искусственного интеллекта в чате с Алисой, такси и роботов-доставщиков на улицах городов. Передовые нейросетевые технологии уже сейчас находят смыслы, советуют рестораны и оживляют фотографии.

История Яндекса

1997	Анонсировали поисковую систему Yandex-Web
2000	Запустили Почту и Яндекс Товары — будущий Маркет
2001	Представили систему контекстной рекламы Директ
2002	Открыли Картинки и Маркет
2004	Выпустили Карты
2005	Запустили Рекламную сеть Яндекса
2007	Открыли Школу анализа данных и запустили Метрику
2009	Представили метод машинного обучения Матрикснет
2011	Запустили Такси и Перевод
2012	Представили Яндекс Браузер, Диск и Навигатор
2014	Открыли факультет компьютерных наук в НИУ ВШЭ
2015	Представили технологию метеопрогнозирования Метеум
2016	Открыли Яндекс Лицей
2017	Испытали автономные автомобили и представили Алису
2018	Выпустили первую Станцию, представили Драйв и Еду
2019	Открыли Лавку и вывели на улицы роботов-доставщиков
2020	Запустили благотворительный фонд «Помощь рядом»

2021	Запустили Пэй, Сплит и технологию закадрового перевода
2023	Представили генеративные нейросети YandexART и YandexGPT
2024	Создали Yandex B2B Tech — направление технологий для бизнеса
2025	Запустили Алису AI, которая стала самым популярным ИИ-сервисом в России ¹

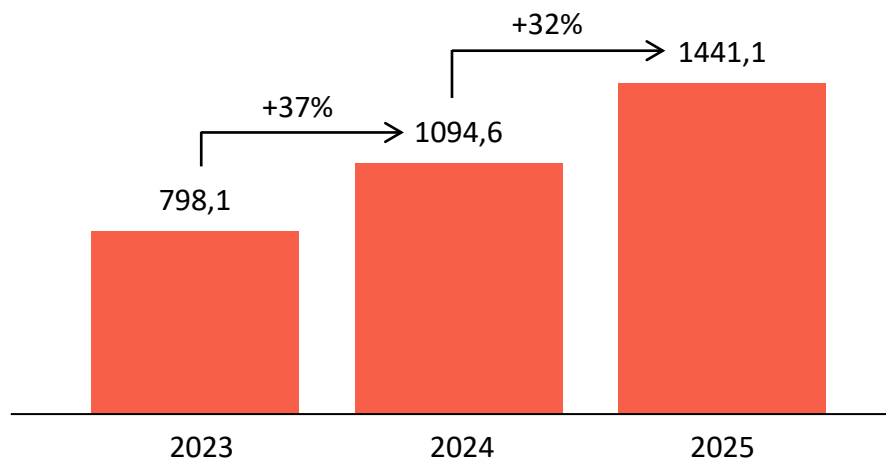
Яндекс сейчас



Ключевые показатели

Финансовые²

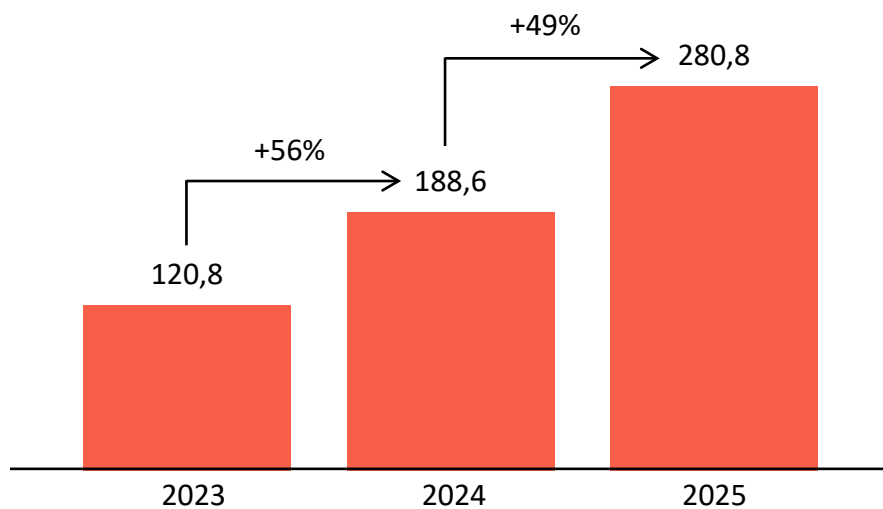
Выручка, млрд рублей



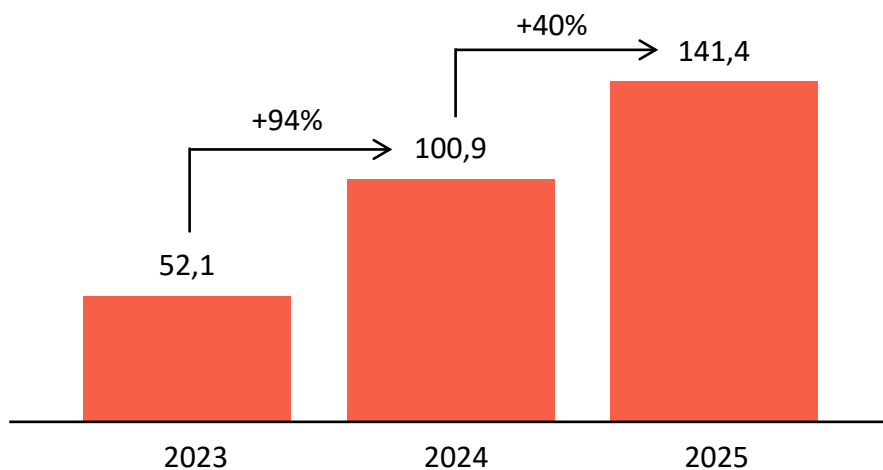
¹ По данным Медиаскопа за 2025 год.

² Финансовые показатели Группы Яндекс.

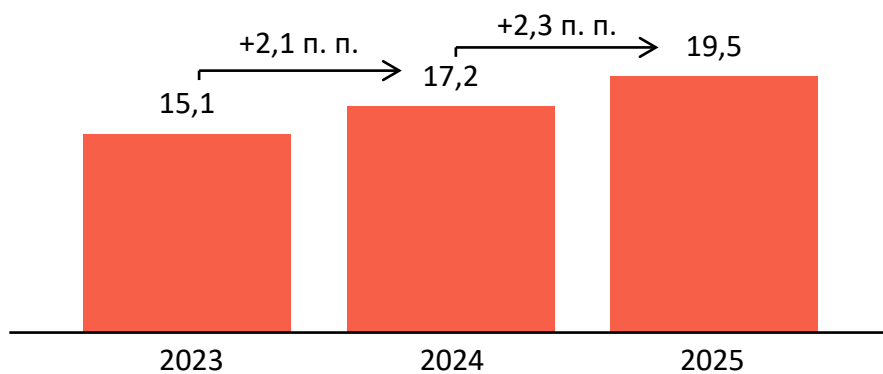
Скорректированный показатель EBITDA, млрд рублей



Скорректированная чистая прибыль, млрд рублей

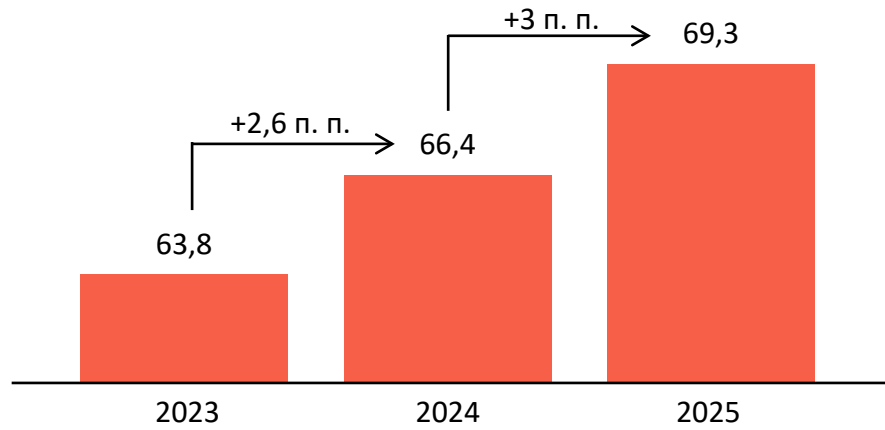


Рентабельность по скорректированной EBITDA, %

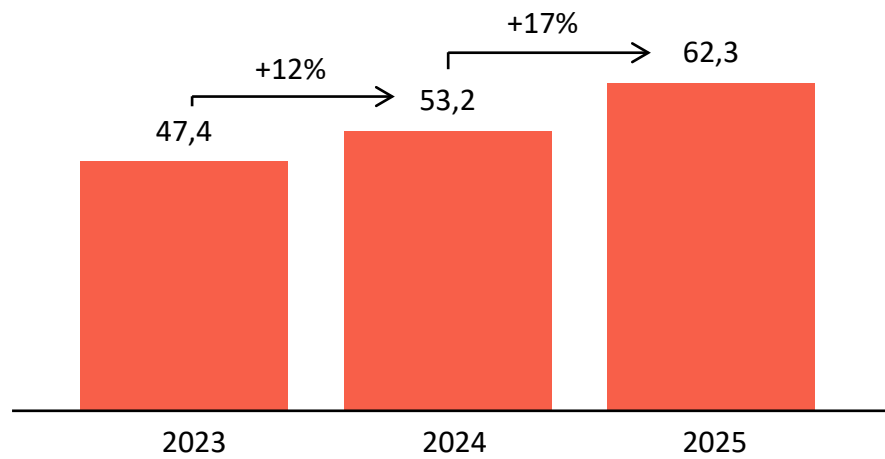


Операционные

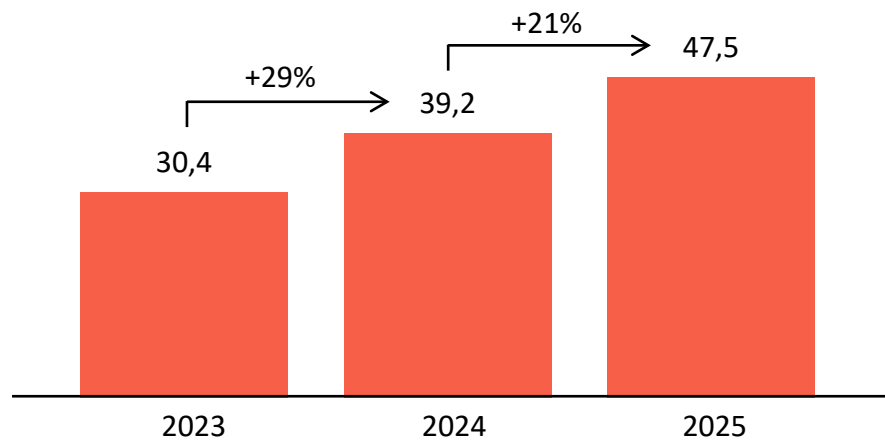
Доля Поиска Яндекса, %



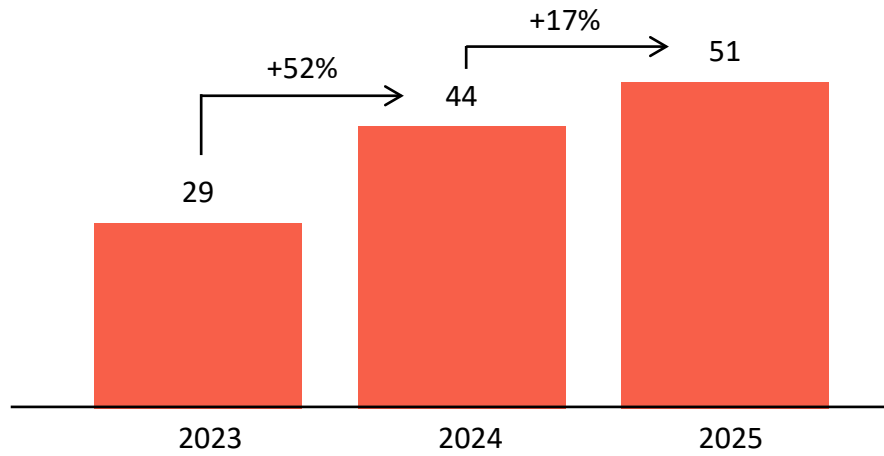
MAU Городских Сервисов, млн



Число подписчиков Яндекс Плюса, млн человек



Число коммерческих клиентов Yandex Cloud, тыс. компаний



Ключевые преимущества Яндекса

Лидерство на рынках

Яндекс занимает ведущие позиции на рынках своего присутствия с трендом на долгосрочный и устойчивый рост. Помимо существующего бизнес-портфеля, Яндекс продолжает запускать продукты и сервисы на основе собственных технологий.

Яндекс Поиск

Поисковая система

Яндекс Директ

Одна из главных рекламных платформ в России

Яндекс Такси

Сервис заказа такси

Яндекс Маркет, Яндекс Лавка, Яндекс Еда, Деливери

Мультикатегорийная торговая платформа, сервис гиперлокальной доставки, а также сервисы доставки товаров из магазинов и заказов из ресторанов

Алиса AI

ИИ-ассистент

Яндекс Карты, Яндекс Навигатор

Геонавигационные приложения

Яндекс Плюс

Мультисервисная подписка

Кинопоиск

Онлайн-кинотеатр

Яндекс Музыка

Подписной музыкальный сервис

Яндекс 360

Платформа для совместной работы и управления сервисами Яндекса, виртуальный офис

Yandex Cloud

Публичная облачная платформа

Высокодиверсифицированный бизнес и устойчивый рост

Анализ — сопоставление с мировыми ИТ-гигантами

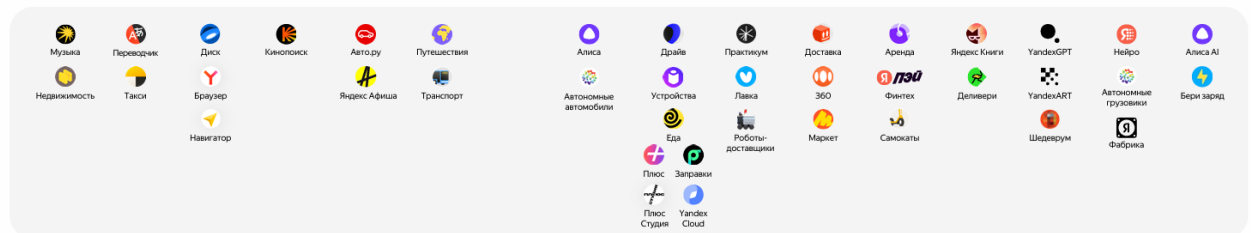
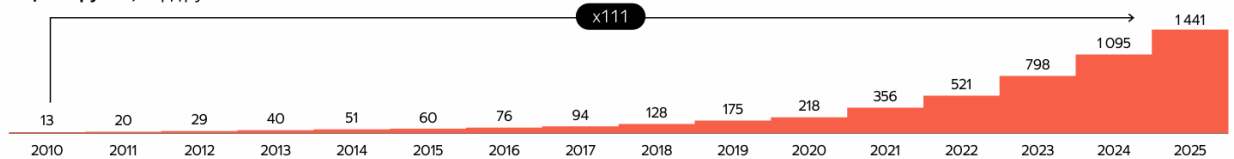
	Яндекс	Google	Alibaba	Tencent	amazon	Meta
Поиск	+	+	+	+	+	-
GPT	+	+	+	+	+	+
Реклама	+	+	+	+	+	+
Карты	+	+	+	+	+	+
Райдтех	+	+	+	+	-	-
Фудтех	+	-	+	+	-	-
Электронная коммерция	+	+	+	+	+	-
Облако	+	+	+	+	+	+
Медиасервисы	+	+	+	+	+	+
Финтех	+	+	+	+	-	-
Автономные технологии	+	+	+	+	+	-

Диверсифицированная линейка бизнесов обеспечивает Компании устойчивый существенный рост

Рост выручки год к году



Общая выручка¹, млрд руб.



Сильная команда и передовые технологии

Сильная команда и культура инноваций

Надежный кадровый резерв с высоким уровнем образования в ИТ-сфере

40,6% доля разработчиков

Лидерство среди работодателей отрасли

- **Платиновый статус** работодателя Forbes в 2022, 2023, 2024 и 2025 годах
- **Лучший ИТ-работодатель** в рейтинге HH.ru в 2024 и 2025 годах

Открытая культура компании, способствующая **инновационному мышлению и созданию уникальных продуктов**

Многие продукты и сервисы Яндекса основаны на технологиях собственной разработки

Создание и развитие передовых технологий открывает Яндексу доступ к новым рынкам и дает возможность масштабировать успешные бизнесы.

Алиса AI

Нейропомощники

Информационный поиск

Компьютерное зрение

Нейронные языковые модели (GPT)

Синхронный перевод видео на основе ИИ

Автономные технологии

Облачные технологии

Речевые технологии

Технологии краудсорсинга

Маршрутизация и навигационные технологии

Высокие кредитные рейтинги

Надёжный эмитент на публичном долговом рынке

Облигации МКПАО «ЯНДЕКС»

Объём привлечённых средств

105,0 млрд
руб.

Кредитный рейтинг эмитента и эмиссий

Эксперт РА

ruAAA

АКРА

AAA(RU)

Сводка по выпускам, млрд руб.

Выпуск	Эмитент	Объём	Привлечение	Погашение	Тип ставки	Ставка
001P-01	МКПАО «ЯНДЕКС»	40,0	Апр'25	Апр'27	Переменная	КС + 1,70%
001P-02	МКПАО «ЯНДЕКС»	25,0	Сен'25	Фев'28	Фиксированная	13,50%
001P-03	МКПАО «ЯНДЕКС»	40,0	Ноя'25	Ноя'28	Переменная	КС + 1,45%

Прогноз по каждому рейтингу — «стабильный». Наивысший кредитный рейтинг «AAA» — индикатор надёжности, прозрачности и хорошей репутации бизнеса.

Яндексу присвоены наивысшие кредитные рейтинги от двух ведущих российских рейтинговых агентств.

- «ruAAA» от «Эксперт РА»
- «AAA(RU)» от АКРА

Рейтинговые агентства отмечают:

- сильный бизнес-профиль Яндекса и лидирующие позиции на ключевых рынках;
- диверсификацию бизнеса;
- низкую долговую нагрузку и высокий уровень ликвидности;
- высокие показатели рентабельности при выручке более 1 трлн рублей;
- уровень корпоративного управления.

Бизнес-модель

Экосистема Яндекса объединяет более 100 сервисов. Успешно развиваться и масштабировать свои бизнес-модели им позволяют передовые технологии, талантливые специалисты, синергия с другими продуктами компании, уникальный опыт и особая корпоративная культура Яндекса.

Наши активы и ресурсы			
Команда профессионалов	Собственные технологии и инфраструктура	Фокус на качестве продуктов	Особая корпоративная культура
<ul style="list-style-type: none"> 95 тыс. человек работают в штате компании 40,6% сотрудников — разработчики 420 сотрудников имеют или ждут патенты 54 финалиста ICPC среди сотрудников Программа мотивации сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> Четыре крупных дата-центра с суммарной мощностью более 200 МВт и PUE 1,12 Поисковые технологии Alice AI — семейство моделей: Alice AI LLM для работы с текстом, Alice AI ART для работы с изображениями и Alice AI VLM для работы с распознаванием текста и графиками, Alice AI LLM Search для работы со свежей информацией из Поиска Компьютерное зрение Речевые технологии Автономный транспорт Метеопрогнозирование Маршрутизация и навигация Облачные технологии 	<ul style="list-style-type: none"> Уделяем особое внимание качеству и удобству использования сервисов Постоянно расширяем возможности сервисов, в том числе за счёт развития технологий Считаем ключевым приоритетом безопасность данных пользователей и партнёров Инвестируем в стабильность и отказоустойчивость сервисов Внедряем кросс-сервисные решения, чтобы обеспечить бесшовный пользовательский опыт Предлагаем взаимовыгодные модели сотрудничества для партнёров 	<ul style="list-style-type: none"> Атмосфера открытости и доверия Поощрение экспериментов и предпринимательского духа Горизонтальные связи между сотрудниками Инженерная культура Средний возраст сотрудников — 31,9 года

Экосистема Яндекса
МАСШТАБ — РОСТ — ТЕХНОЛОГИИ

Городские сервисы

- Райдтех
- Электронная коммерция
- Доставка и другие O2O-сервисы

62,3 млн активных пользователей Городских сервисов
21,6 млн активных покупателей на Яндекс Маркете за год

Поисковые и ИИ-сервисы

- Поиск, Карты, Браузер и другие сервисы по предоставлению информационных услуг
- Устройства и Алиса
- Сервисы объявлений

~110 млн MAU Поиска
19 млн Алиса AI в чате⁴ — еженедельная аудитория пользователей⁵ и ежемесячная аудитория 36 млн человек
46,5 млн пользователей в месяц — быстрые ответы Алисы в AI в Поиске
19,3 млн человек ежемесячно — Алиса в умных устройствах

Персональные сервисы

- Плюс и развлекательные сервисы
- Финансовые сервисы

47,5 млн подписчиков Яндекс Плюса
>1 трлн GMV Финансовых сервисов

Б2Б Тех

Решения для бизнеса

- Yandex Cloud
- Яндекс 360

51 тыс. клиентов
102 млн ежемесячная аудитория пользователей Яндекс 360
 Свыше **170 тыс.** организаций клиенты Яндекс 360

Автономные технологии

- Автономный транспорт
- Роботикс

>37 млн км суммарный пробег в автономном режиме по городам и трассам

Прочие сервисы и инициативы

Распределение выручки группы за 2025 год



Выручка всего³:

1 441,1 млрд рублей

Городские сервисы:

804,5 млрд рублей

Поисковые сервисы и ИИ:

551,2 млрд рублей

Персональные сервисы:

214,3 млрд рублей

Б2Б Тех:

48,2 млрд рублей

Автономные технологии:

0,6 млрд рублей

Прочие сервисы и инициативы

12,1 млрд рублей

САРЕХ

145,9 млрд рублей

10,1% от выручки

Скорректированная EBITDA

280,8 млрд рублей

Скорректированная чистая прибыль

141,4 млрд рублей

³ Данные исключают коррекцию на межсегментные расчеты на (189,7) млрд руб.

⁴ Чат с Алисой AI в одноименном приложении, в Яндекс Браузере, приложении Яндекс с Алисой и на alice.yandex.ru.

⁵ Данные за декабрь 2025 года.

<p>883 магазина и ресторанные сети используют роботов-доставщиков Яндекса</p>		
---	--	--

Стратегический отчёт

Обзор бизнеса

Яндекс — крупнейшая технологическая экосистема в России

Стратегия развития Яндекса

Ключевые принципы

Тщательно выбираем перспективные рынки и обеспечиваем устойчивое развитие на каждом из них

Развиваем технологии и создаём решения, которые делают жизнь людей и бизнеса проще и комфортнее

Интегрируем сервисы Яндекса между собой, развивая нашу экосистему

Обеспечиваем привлекательный возврат на вложенный капитал, сохраняя баланс между инвестициями в рост и финансовой эффективностью

Рыночная конъюнктура в быстро меняющихся индустриях, в которых работает Группа, требует оперативной адаптивности в отношении стратегии, а корпоративная культура Группы позволяет их обеспечить.

Новая сегментация финансовой отчётности Яндекса

В целях повышения прозрачности бизнеса Яндекса проведена ресегментация финансовой отчётности. Новые сегменты наиболее точно отражают бизнес-процессы компании. Это позволит лучше оценить результаты и потенциал развития каждого направления бизнеса.

Начиная с третьего квартала 2025 года компания внесла следующие изменения в структуру сегментов отчётности.

- Сегменты Поиск и портал, Сервисы объявлений, а также сегмент Устройства и Алиса, который ранее входил в категорию Прочие бизнес-юниты и инициативы, объединены в новый сегмент Поисковые сервисы и ИИ.
- Из категории Прочие бизнес-юниты и инициативы выделены следующие сегменты:
 - Финтех, который был переименован в Финансовые сервисы. Он показан отдельным сегментом в блоке Персональные сервисы;
 - Б2Б Тех, включающий Yandex Cloud и Яндекс 360;
 - Автономный транспорт, который вошёл в новый сегмент Автономные технологии вместе с Яндекс Роботикс, который ранее входил в сегмент Электронная коммерция.
- Свои Плюсы и другие сервисы, ранее входившие в сегмент Плюс и развлекательные сервисы, выделены в отдельный сегмент и показаны в блоке Персональные сервисы.

Данные изменения применяются ко всем представленным финансовым периодам ретроспективно⁶.



⁶ Это означает, что цифры за все прошлые отчетные периоды в данном документе приведены к новой структуре. Таким образом, любые сравнения с прошлыми результатами являются корректными и отражают реальную операционную динамику.

Поисковые сервисы и ИИ

Блок Поисковые сервисы и ИИ формирует ядро цифровой экосистемы Яндекса, основанной на крупнейшей поисковой системе и рекламной платформе в России. Доля Яндекса на российском поисковом рынке выросла на рекордные 3 п. п. год к году, до 69,3%. Это ядро обеспечивает масштабное соединение пользовательского спроса с контентом, товарами и услугами, а также предоставляет бизнесам технологии для развития и продвижения сервисов и услуг. Поиск становится не только информационным инструментом — он также помогает решать разнообразные прикладные задачи. Приоритеты блока направлены на развитие ИИ-ориентированных пользовательских продуктов, расширение функциональности поиска и вертикальных сервисов, интеграцию умных устройств и Алисы, а также на усиление экосистемных моделей монетизации за счёт рекламы, подписок и транзакционных решений.

Поиск и реклама

- Яндекс Поиск
- Яндекс Карты
- Яндекс Браузер
- Яндекс Директ

Устройства с ИИ-ассистентом

- Яндекс Станции
- ТВ Станции
- Умный дом
- Устройства на YaOS и YaOS X
- Яндекс Авто

Сервисы объявлений

- Авто.ру
- Яндекс Недвижимость
- Яндекс Аренда
- Яндекс Путешествия
- Яндекс Исполнители

Ключевые направления развития

- Рекламные технологии
- Расширение рекламного инвентаря
- Продукты для среднего и малого бизнеса
- Рекламные решения для электронной коммерции
- ИИ-технологии

Поиск и реклама

Сегмент развивает широкий спектр поисковых и информационных сервисов мирового уровня, основанных на собственных передовых разработках.

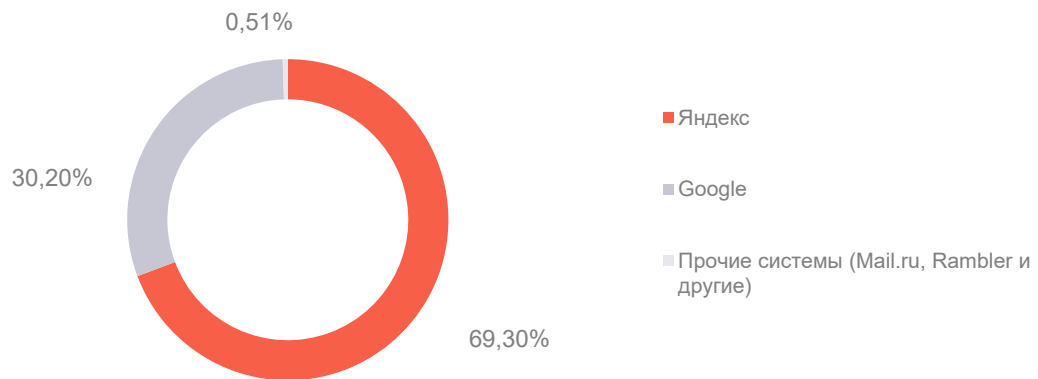
Обзор рынка

Поисковые системы

За последние годы компания значительно нарастила свою долю на российском рынке поисковых систем и продолжает занимать уверенное первое место. Впервые поисковые приложения Яндекса обогнали по доле рынка в России поисковые приложения Google в сентябре 2024 года. В 2025 году Яндекс продолжал удерживать лидерство в российском поисковом сегменте, наращивая своё присутствие⁷.

Доля Яндекса на российском поисковом рынке выросла на рекордные 3 п. п. год к году, до 69,3%⁸.

Распределение долей на российском рынке поисковых систем по состоянию на конец 2025 года



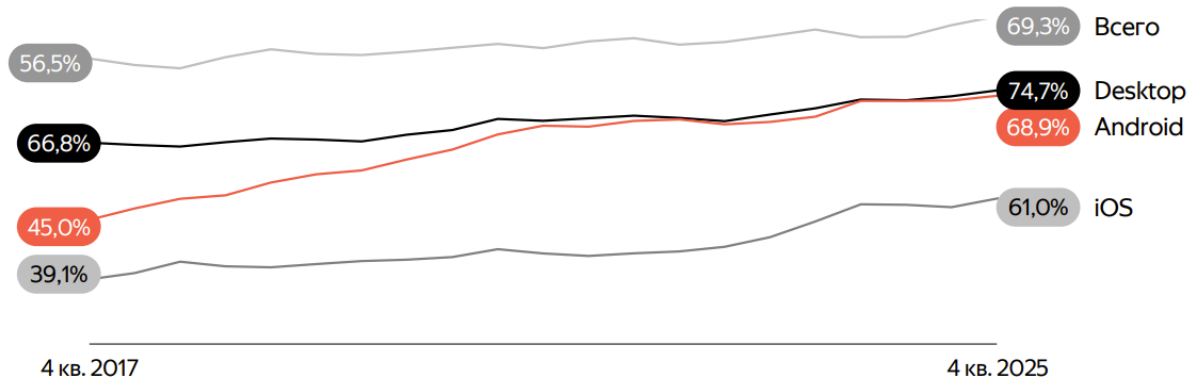
Рост аудитории Яндекс Поиска обусловлен несколькими стратегическими факторами:

- локализация и адаптация к российскому контенту;
- экосистема взаимосвязанных сервисов;
- рост популярности Яндекс Браузера;
- активное развитие мобильного приложения «Яндекс — с Алисой AI»;
- развитие тематического поиска;
- развитие и интеграция Алисы AI в Поиск Яндекса.

⁷ В четвёртом квартале 2025 года.

⁸ Яндекс Радар.

Доля Поиска Яндекса на различных платформах



Яндекс Браузер

Яндекс Браузер — одна из ключевых точек входа в ИИ. После обновлений Алиса AI доступна на любой странице: к ней можно обратиться с главной страницы Браузера, через умную строку или задать вопрос по содержимому открытой вкладки. В декабре активная аудитория пользователей Яндекс Браузера, которые пользуются Алисой AI и ИИ-функциями, достигла 28 млн — за год показатель вырос на 148%.

Вся активная аудитория Яндекс Браузера на устройствах 94 млн пользователей в месяц (выросла на 7,3% за год)

Рынок рекламы

Основным источником выручки бизнес-группы является реклама, размещаемая как на самом Поиске, так и в Рекламной сети Яндекса (РСЯ). РСЯ — это система размещения рекламы в сервисах Яндекса и на онлайн-/офлайн-площадках. Количество площадок в РСЯ сегодня превышает 90 тыс. Партнёры РСЯ монетизируют сайты, приложения, блоги, телеграм-каналы, e-commerce, цифровую наружную рекламу (DOOH) и смарт-телевизоры, игровые консоли, стриминговые устройства. РСЯ обеспечивает 6 млрд показов в сутки и работает с сотнями тысяч рекламодателей.

Яндекс сохраняет позиции на рынке интернет-рекламы благодаря постоянному повышению эффективности рекламы и созданию новых инструментов

Ключевые тренды рынка интернет-рекламы

- **Рост ритейл-медиа⁹**

По данным АКАР, объём рекламного бюджета у ритейл-медиа в 2025 году составил 224 млрд рублей, это на 40% выше, чем в 2024 году, а на 2026 год прогнозируется прирост ещё на 35–40%.

В августе 2025 года Яндекс запустил единую рекламную платформу для ритейлеров и поставщиков Яндекс Ритейл Медиа

⁹ Ритейл-медиа — это инструменты продвижения, встроенные в экосистему ритейлера или маркетплейса. Их ключевая особенность в том, что пользователь контактирует с рекламой уже в процессе покупки, а настройка показов базируется на покупательской активности, благодаря чему реклама получается максимально целевой и конверсионной.

Ключевые тренды рынка интернет-рекламы

<ul style="list-style-type: none"> • Рост объёма цифровой рекламы 	Перераспределение бюджетов рекламы в пользу онлайн-форматов из-за увеличения интернет-аудитории
<ul style="list-style-type: none"> • Рост performance-рекламы 	Повышенный спрос на форматы с измеримыми результатами (заявки, заказы, установки приложений)
<ul style="list-style-type: none"> • Рост доли малого и среднего бизнеса в рекламе 	Адаптация рекламных инструментов под потребности МСБ
<ul style="list-style-type: none"> • Востребованность рекламы на мобильных устройствах 	Мобильные устройства являются основной поверхностью для рекламных показов
<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение генеративных сервисов 	Оптимизация процесса создания рекламного контента с помощью нейросетей
<ul style="list-style-type: none"> • Укрепление позиций локальных игроков 	Рост числа российских рекламных технологий и платформ
<ul style="list-style-type: none"> • Развитие programmatic-рекламы 	Автоматизация закупки рекламы и персонализация таргетинга с помощью ИИ и алгоритмов
<ul style="list-style-type: none"> • Расширение видеорекламы 	Рост инвестиций в видеоформаты для соцсетей и видеохостингов
<ul style="list-style-type: none"> • Развитие рекламных технологий в сегменте электронной коммерции 	Увеличение бюджетов в ритейл-медиа с развитием новых площадок, форматов и механик ¹⁰

¹⁰ https://shoppers.media/news/26783_bolse-poloviny-proizvoditelei-planiruiut-uvelicit-biudzety-v-riteil-media-v-2026-g

Поиск и реклама: конкурентные преимущества Яндекса

Лидерство в сфере поиска

- Крупнейшая поисковая система России
- Внедрение ИИ в технологии поиска
- Быстрые ответы Алисы AI под поисковой строкой

Экосистема сервисов

- Высокий уровень привлечения и удержания пользователей благодаря кросс-сервисности продуктов Яндекса

Эффективность рекламы

- Рост эффективности рекламных продуктов за счёт технологий искусственного интеллекта, которые позволяют улучшать точность подбора и релевантность рекламных объявлений с учётом интересов пользователя
- Применение нейросетей для генерации рекламных материалов

Новые форматы и технологии

- Рекламная платформа для ритейлеров и производителей
- Рекламная сеть для блогеров
- Smart TV
- Цифровая наружная реклама

Стратегия развития

Ключевые стратегические направления развития сегмента Поиск и реклама

- Интеграция технологий нейросетевого поиска и увеличение доли ответов Поиска с участием генеративных моделей
- Развитие инструментов для удобного поиска и сравнения предложений в ключевых категориях, интересующих пользователей
- Развитие рекламной платформы, запуск новых маркетинговых инструментов в рекламе на Поиске и в РСЯ, а также совершенствование поисковых продуктов для удержания и увеличения аудитории
- Развитие Яндекс Карт: увеличение доходов от рекламы и расширение функциональности продукта за пределы навигации

Наш стратегический фокус — рост поисковой доли и рекламной выручки.

Планы на 2026 год и среднесрочную перспективу

Реализуемая Яндексом стратегия направлена на достижение следующих результатов:

- сохранить позиции одной из ключевых рекламных систем на рынке и лучшего выбора для бизнеса;
- рост рекламной выручки за счёт повышения эффективности рекламной системы, запуска новых форматов и сервисов;
- расширение предложения для малого и среднего бизнеса

Операционные результаты

Аудитория поиска



- **~110 млн MAU**

Рост эффективности рекламы и продвижения за счёт ИИ

В рекламе автоматизация с помощью ИИ помогает нам повышать эффективность продуктов Поиска, РСЯ и других сервисов. Нейросети анализируют поведение пользователей, чтобы предсказать их интересы и предложить рекламу, которая максимально соответствует их потребностям.

- **54,7%** рост в РСЯ в 2025 году
- **36%** рост в Поиске в 2025 году

Ключевые нововведения

Новые возможности Поиска с Алисой AI

В мае 2025 года Яндекс интегрировал быстрые ответы Алисы AI под поисковой строкой. Ежемесячно 46,5 млн человек пользуются такими ответами.

Запуск Яндекс Ритейл Медиа

В августе 2025 года Яндекс запустил единую рекламную платформу для ритейлеров и поставщиков. Она объединяет рекламные возможности крупнейших российских ритейлеров — как в интернете, так и в офлайне.

Ритейлеры получают возможности эффективно монетизировать трафик и зарабатывать на продвижении товаров, которые продаются в их интернет-магазинах, а производители и поставщики — запускать в «Директе для вендоров» продвижение кампании сразу у нескольких ритейлеров и анализировать эффективность по единой методологии

Объединяем рекламные возможности Городских сервисов

Летом 2025 года запустили UrbanAds, первую платформу, которая позволяет интегрировать рекламу сразу во множество повседневных сценариев пользователя. Рекламодатели смогут размещать кампании одновременно в Яндекс Go, Еде, Деливери, Лавке, Маркете — и теперь даже в Доставке.

Алиса и устройства

- **Алиса AI в чате** — это мощная универсальная нейросеть, с которой еженедельно 19 млн пользователей решают задачи и ведут диалог.¹¹ Алиса AI использует новый формат ответов — с изображениями, видео и полезной информацией, а также может выполнять поручения с помощью ИИ-агентов.
- **Умные колонки Яндекса** с AI-ассистентом Алисой, которая умеет включать музыку, рассказывает о погоде, вызывает такси, заказывает продукты, помогает управлять умным домом и умеет ещё много всего. В линейке представлены самые разные модели — от устройств с мощным звучанием до колонок с большим поворотным экраном Full HD. Ежемесячно пользователи общаются с Алисой через 19,3 млн Станций.
- **Яндекс ТВ Станции** — это умные телевизоры Яндекса, объединившие в себе технологии умных колонок с Алисой и телевизоров. ТВ Станции представлены четырьмя моделями для разных сегментов аудитории. Также Яндекс продолжает расширять проникновение ИИ через собственные и партнёрские устройства: число телевизоров с системой YaOS выросло на 22,6% год к году, до 5,8 млн устройств. На каждом пятом телевизоре, который продаётся в России, стоит операционная система Яндекса.
- **Умный дом Яндекса с Алисой** — это множество умных устройств, которые работают вместе, чтобы незаметно выполнять рутинные дела, заботиться о комфорте, микроклимате, уюте и безопасности. Модельный ряд пополнился новыми умными устройствами — эмби-лампой, терморегулятором для радиатора отопления, умным карнизом и обновлённым ИК-пультом с датчиком температуры и влажности. Количество активных устройств умного дома на платформе Яндекса за год выросло на 28,91% — до 11,7 млн штук.
- **Яндекс Авто** — это мультимедийная платформа, которая объединяет в автомобиле популярные сервисы Яндекса, полезные в дороге, и позволяет управлять голосом с

¹¹ За декабрь 2025 года.

помощью AI-ассистента Алисы как мультимедиа, так и функциями самого автомобиля, например климат-контролем, стеклоподъёмниками и багажником.

Обзор рынка

ИИ-ассистенты¹²

По данным Mediascope, Алиса AI стала лидером по аудитории среди всех ИИ-сервисов в России в 2025 году.

Спрос на отечественные ИИ-решения продолжает расти. Ежемесячно Алисой AI пользуются 14,3% россиян. Показатели нашего ИИ-ассистента в 1,5 раза превышают DeepSeek (9,4%), в 3,5 раза — GigaChat (4%) и в четыре раза — ChatGPT (3,5%).

Прогнозируется кратный рост спроса на ИИ-ассистентов уже в ближайшие годы. Только 26% россиян ежемесячно пользуются нейросетями — рынок далёк от насыщения и находится на пороге взрывного роста. Больше всего пользователей нейросетей (52%) в возрасте 12–17 лет, меньше всего (9%) — среди людей старше 65 лет.

Пользователей привлекают новые функции Алисы AI. Исследование Mediascope показывает всплеск интереса к ИИ-ассистенту после презентации в октябре 2025 года. За первые сутки с момента анонса Алисы AI приложение скачали более полумиллиона раз. Приложение возглавило топ российского AppStore и вошло в тройку лидеров в Google Play сразу после презентации масштабного обновления Алисы.

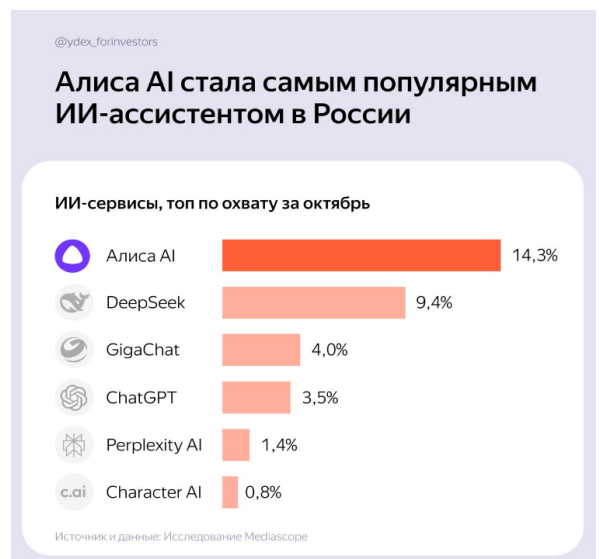
Ключевые нововведения

Алиса AI

Яндекс развивает Алису AI как нейросеть, которая помогает пользователям максимально эффективно решать реальные задачи в повседневных рабочих и личных сценариях. В конце 2025 года были представлены первые ИИ-агенты — «Найти дешевле» и режим «Исследовать». Доступ к ним получили первые несколько сотен тысяч пользователей, и мы планируем последовательно расширять их возможности. Кроме того, мы будем увеличивать число сценариев, которые можно поручать ИИ-агентам Алисы AI.

Продукты для бизнеса на базе ИИ

В 2025 году мы запустили несколько новых сервисов для бизнеса, позволяющих автоматизировать рутинные задачи для разных функций и экономить значительные ресурсы.



¹² Данные исследования по состоянию на октябрь 2025 года.

Алиса Про

В него можно загрузить ссылки из интернета, документы, таблицы, презентации, аудио- и видеофайлы, а сервис создаст из них удобную базу знаний. Алиса Про умеет анализировать информацию, создавать тексты, чек-листы и таблицы, а также решать сложные задачи. Компании могут подключать корпоративные системы через коннекторы, управлять правами доступа и создавать общие проекты. Алиса Про позволяет автоматизировать задачи в различных функциях: скрининг резюме в HR, создание инструкций для ИТ, анализ рынка для маркетинга, навигация по документам для менеджмента, составление коммерческих предложений для продаж и подготовка коммуникаций для редакторов. Ассистент также работает с файлами пользователя и письмами в Почте. В будущем Алиса Про подключится и к другим сервисам Яндекс 360. Воспользоваться сервисом можно [по ссылке](#).

Алиса Про — сервис для создания корпоративной базы знаний и повышения продуктивности, который сам ищет нужную информацию в файлах и ссылках пользователя.

Нейроюрист

Нейроюрист — ИИ-помощник для юристов. Он помогает юристам решать рутинные задачи и экономить время. Первые результаты работы показали, что он ускоряет работу с договорами в 1,5 раза, а поиск и анализ информации — в три раза, позволяя быстрее справляться с 40% задач юристов. ИИ-помощник отвечает, как квалифицированный юрист. Нейроюрист пригодится для консультаций, проведения исследований, самопроверки и не только. Ответы подкреплены ссылками на материалы в системе «Гарант».

Помимо «Гаранта», Нейроюрист умеет работать с файлами пользователя. Это могут быть документы, PDF-файлы, презентации, изображения, аудио- и видеозаписи. Нейроюрист разбирается в самых востребованных сферах права: трудовом, корпоративном, информационном, обязательственном и рекламном, а также даёт ответы по законодательству о защите прав потребителей и интеллектуальной собственности. В основе этого ИИ-помощника лежит языковая модель Alice AI LLM. Её дообучили юристы: они предоставили образцы ответов, разместили данные и познакомили Нейроюриста со спецификой.

Нейросаппорт

Нейросаппорт — ИИ-агент, призванный оптимизировать работу контакт-центров, оперативно анализировать запросы клиентов и в реальном времени генерировать ИИ-ответы и подсказки операторам. Сервис интегрируется в существующие CRM-системы с возможностью развёртывания на инфраструктуре заказчика. Воспользоваться сервисом можно [по ссылке](#).

Сервисы объявлений

Сервисы объявлений — сегмент Яндекса, в который входят Авто.ру, Яндекс Недвижимость, Яндекс Аренда, Яндекс Путешествия и Яндекс Исполнители.

<p>Авто.ру</p> <p>Сервис объявлений о продаже подержанных и новых автомобилей, мотоциклов и коммерческого транспорта</p>	<p>Яндекс Недвижимость</p> <p>Сервис объявлений о покупке, продаже, аренде квартир, домов и коммерческой недвижимости для частных лиц, застройщиков и риелторов</p>
<p>Яндекс Аренда</p> <p>Сервис долгосрочной аренды и сдачи квартир. Помогает быстро найти арендаторов, сопровождает собственников и жильцов на каждом этапе сдачи и съёма</p>	<p>Яндекс Путешествия</p> <p>Сервис для планирования поездок по России и миру. Здесь можно забронировать отели и апартаменты и найти билет на поезд или самолёт</p>

Сегмент генерирует прибыль за счёт монетизации взаимодействия пользователей с сервисами объявлений. Такие сервисы связывают продавцов — автодилеров, застройщиков, отельеров, владельцев апартаментов и частных лиц — с потенциальными покупателями. Продавцы получают эффективные инструменты для продвижения и продаж, что позволяет им быстро и выгодно реализовывать товары и услуги.

Обзор рынка

Рынок сервисов объявлений в России представляет собой активную и конкурентную отрасль, которая включает онлайн-порталы, специализированные сайты объявлений, приложения и другие ресурсы, предоставляющие пользователям возможность размещения и поиска объявлений.

Общим трендом для рынка сервисов объявлений является увеличение посещаемости. Агрегаторы и классифайды помогают сравнивать товары и услуги по широкому спектру предложений с учётом доступного бюджета, что важно для пользователей со сберегательной моделью поведения.

Общие ключевые тренды рынка сервисов объявлений

<ul style="list-style-type: none"> ● Рост онлайн-платформ 	<p>С развитием интернета и доступностью смартфонов всё больше пользователей обращаются к онлайн-платформам для размещения и поиска объявлений.</p> <p>Наиболее популярные платформы — Авто.ру, Авито, Циан, Домклик, Яндекс Недвижимость, hh.ru (Хедхантер)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Расширение категорий объявлений 	<p>Пользователи могут размещать объявления в соответствующих категориях и быстро находить интересные их предложения</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Повышение безопасности и доверия пользователей 	<p>Платформы усиливают меры защиты от мошенничества, внедряют системы проверки и рейтинги пользователей, обеспечивают безопасные способы оплаты</p>

Общие ключевые тренды рынка сервисов объявлений

<ul style="list-style-type: none"> • Рост мобильной рекламы 	Мобильная реклама становится всё более важной для компаний, предоставляющих сервисы объявлений, и рекламодателей
<ul style="list-style-type: none"> • Использование искусственного интеллекта 	Позволяет улучшить пользовательский опыт и эффективность платформ
<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция с социальными сетями 	Создаёт больше возможностей для распространения объявлений и привлечения аудитории

Авто.ру

Продолжается тенденция последних лет к росту продаж через дилеров автомобилей с пробегом. В 2025 году влияние на рынок оказало повышение ставки утилизационного сбора – это привело к росту спроса в конце года, так как люди стремились купить авто до повышения сбора. В 2026 году автобизнес ожидает сохранения текущих трендов автомобильного рынка.

Яндекс Недвижимость

В 2025 году на фоне начавшегося снижения ключевой ставки на рынке недвижимости начала расти активность. Объём сделок с новостройками начал увеличиваться и к концу 2025 года в российских городах-миллионниках составил 246,9 тыс. квартир, что на 5% меньше, чем в 2024 году, когда половину года рынок прошёл в условиях низкой ставки и действия льготных программ. Однако темпы ввода новых проектов сократились, а объём нераспроданных квадратных метров продолжает стагнировать. В условиях экономической нестабильности девелоперы сокращают расходы на маркетинг, но продолжают инвестировать в лидогенерацию на высококонверсионных рекламных каналах, к которым относятся классифайды. Это оказывает положительное влияние на развитие бизнеса Яндекс Недвижимости.

Яндекс Аренда

- Рост спроса на долгосрочную аренду

Ввиду ужесточения макроэкономических условий часть потенциальных покупателей и продавцов недвижимости переориентировали внимание на долгосрочную аренду или её продление на неопределённый период. Такое изменение рынка способствовало развитию сервиса Яндекс Аренда.

- Развитие онлайн-сделок на рынке аренды

Постепенно формируется привычка к аренде жилья в онлайн-формате. В Яндекс Аренде подавляющее большинство квартир сдаётся без очных просмотров.

Яндекс Путешествия

Яндекс Путешествия активно инвестируют в развитие отельной инфраструктуры в регионах России, что создаёт положительную динамику развития рынка регионального туризма.

- **21 млрд** рублей за последние четыре года Яндекс Путешествия инвестировали в развитие сферы туризма
- **5 млрд** рублей планируется инвестировать в развитие регионального туризма в 2026 году

Операционные результаты

Авто.ру

- **33,7 млн** MAU (+56% к 2024 году)
- более **3 тыс.** дилерских центров управляют процессами через Авто.ру Бизнес¹³
- **3/4** всех подержанных автомобилей у дилеров охватывает Авто.ру Бизнес

Яндекс Недвижимость

- **6,3 млн** (+16%) MAU

Яндекс Путешествия

- **28 млн** MAU
- **>144 тыс.** объектов по всей России и более 1 млн номеров

Яндекс Аренда

- **40 тыс.** сданных квартир¹⁴
- **>450 квартир** сдаём еженедельно
- **>3 тыс.** жильцов приходит в сервис еженедельно
- **>10 тыс.** риелторов сотрудничают с Яндекс Арендой
- **120%** комиссии от аренды могут получать агентства недвижимости в партнёрской программе Яндекс Аренды
- **6 дней** — средний срок сдачи квартиры в Яндекс Аренде
- **>150 млн** рублей выплаченных компенсаций
- **>170 тыс.** раз поручались за жильцов и переводили деньги день в день, что бы ни случилось

¹³ Платформа, объединяющая продукты и сервисы для развития автобизнеса на всех этапах: от пополнения склада и привлечения покупателей до анализа продаж.

¹⁴ За 2021-2025 год.

Ключевые нововведения

<p>Авто.ру</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • На главной странице Авто.ру, в листинге и внутри разделов появилось диалоговое окно — Авто.ру AI. С ним можно советоваться при выборе автомобиля, обсуждать преимущества той или иной марки в формате живого диалога. ИИ помогает подобрать автомобиль под предпочтения и пожелания пользователя, рассказывает о его особенностях и собирает индивидуальную подборку объявлений из сотен тысяч предложений на Авто.ру
<p>Яндекс Недвижимость</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Запустили новый инструмент «Персональные предложения», который позволяет застройщикам создавать индивидуальные акции для пользователей, уже проявивших интерес к их жилым комплексам, а также к похожим проектам. • Представили собственную технологию создания 3D-туров для новостроек. Решение позволяет автоматически генерировать виртуальные модели квартир на основе планировок с помощью машинного обучения и компьютерного моделирования, давая покупателям возможность «пройтись» по будущему жилью задолго до завершения строительства
<p>Яндекс Аренда</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • В сервисе появились новые инструменты для переговоров о цене — запустили функции «Аукцион» и «Торг». Инструменты доступны во всех регионах присутствия сервиса на сайте и в приложении
<p>Яндекс Путешествия</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Яндекс закрыл сделку по покупке бизнеса «Академ-Онлайн», связанного с онлайн-бронированием отелей для деловых поездок. Это позволит Яндекс Путешествиям запустить новое B2B-направление — деловой туризм, расширить аудиторию и укрепить позиции на рынке. • Яндекс Путешествия начали использовать нейросеть Алиса для составления описаний отелей и апартаментов. Теперь путешественники смогут быстро узнать все важные детали не только об отеле, но и о его окрестностях, а отельеры и владельцы апартаментов — повысить конверсию в заказ

Городские сервисы

Городские сервисы помогают десяткам миллионов пользователей решать повседневные задачи: удобно ездить по городу на любых видах транспорта, заказывать доставку еды, продуктов и товаров, быстро отправлять и получать посылки. Это делает сервисы Яндекса неотъемлемой частью города и его инфраструктуры, а компании позволяет иметь устойчивую основу для масштабирования бизнеса и увеличивать долю в потребительских расходах населения.

Платформа Яндекса объединяет пользователей и партнёров — водителей, курьеров, рестораны, магазины и локальные бизнесы — с помощью технологий маркетплейса и эффективной логистики.

Простота интерфейсов, широкий выбор и высокая скорость обслуживания формируют опыт, который пользователи воспринимают как стандарт качества, и стимулируют рост доходов партнёров. Такой сетевой эффект повышает эффективность экосистемы и создаёт значительный потенциал монетизации на рынках транспорта, доставки и электронной коммерции.

Развитие бизнеса сфокусировано на направлениях, где технологии и ежедневный спрос пользователей создают максимальный потенциал роста. Среди приоритетов — совершенствование решений для общественного транспорта и междугородних перевозок, развитие подписных моделей в шеринговых сервисах, расширение франчайзинговых форматов в локальных бизнесах и рост в сфере электронной коммерции на базе Фудтеха. Такой подход позволяет компании быстро масштабировать успешные продукты, усилить синергию экосистемы и закреплять лидерство на рынке городских цифровых сервисов.

Райдтех

- Сервисы онлайн-заказа такси
- Сервис каршеринга Яндекс Драйв
- Сервис аренды самокатов
- Сервис аренды пауэрбанков Бери Заряд

Электронная коммерция

- Мультикатегорийная торговая платформа Яндекс Маркет
- Сервис гиперлокальной доставки продуктов и товаров повседневного спроса Яндекс Лавка
- Сервисы доставки товаров из магазинов и заказов из ресторанов Яндекс Еда и Деливери

Доставка и другие O2O-сервисы

- Сервис доставки средней и последней мили, а также гиперлокальной доставки Яндекс Доставка
- Сервис для оплаты топлива на АЗС Яндекс Заправки
- Другие небольшие экспериментальные O2O-сервисы

Городские сервисы: конкурентные преимущества Яндекса

Собственные геосервисы

- Уникальные картографические данные и алгоритмы
- Оптимальная маршрутизация водителей и курьеров
- Определение ожидаемого времени выполнения заказа

Уникальные продуктовые решения

- Сценарий с «заездом по пути» — курьер заезжает по пути из даркстора к клиенту в магазины — партнёры сервиса
- Например, доставка по клику — посылку из Маркета доставят за 15 минут из ближайшего даркстора Лавки

Финтех сервисы

- Внедрение финтех-сервисов в бизнесы Яндекса (например, «Сплит» в Маркете, Еде и Деливери)

Оригинальные технологии Яндекса

- Интеграция ИИ в продукты и сервисы. Огромный опыт в сфере рекламных технологий, поисковых и рекомендательных алгоритмов

Экосистемность

- Единая инфраструктура по обработке данных сервисов, создающая возможности по их максимально эффективному использованию внутри экосистемы

Стратегия развития

Яндекс планирует и дальше укреплять свои позиции на российском рынке с фокусом на улучшение качества продуктов и услуг во всех бизнесах блока Городские сервисы, а также продолжать дистрибуцию технологий за рубежом.

Развитие Городских сервисов Яндекса сфокусировано на направлениях, где технологии и ежедневный спрос пользователей создают максимальный потенциал роста. Среди приоритетов — совершенствование решений для общественного транспорта и междугородних перевозок, развитие подписных моделей в шеринговых сервисах, расширение франчайзинговых форматов в локальных бизнесах и рост в сфере электронной коммерции на базе Фудтеха. Такой подход позволяет компании быстро масштабировать успешные продукты, усиливать синергию экосистемы и закреплять лидерство на рынке городских цифровых сервисов.

62,3 млн пользователей

(+17% год к году)

MAU Городских сервисов

21 млрд рублей

(+31% год к году) — доходы от

рекламы в Городских сервисах

Райдтех



Такси

Сервис онлайн-заказа такси



Самокаты

Сервис аренды электросамокатов



Драйв

Сервис каршеринга
и подписки на автомобили



Бери Заряд

Сервис аренды пауэрбанков

Обзор рынка

Рынок Райдтех (агрегаторы такси, каршеринг и аренда самокатов или велосипедов) в России представляет собой быстрорастущую и конкурентную отрасль, которая предоставляет удобные и инновационные транспортные услуги.

Бизнесы сегмента Райдтех оперируют на рынках городской мобильности и междугороднего транспорта, где наблюдается постепенный переход от владения личным автомобилем к сценариям совместного использования транспортных средств, включая общественный транспорт, такси, а также аренду машин и средств индивидуальной мобильности. Рынок представлен как государственными, так и частными компаниями, предоставляющими услуги в указанных выше подсегментах городского и междугороднего транспорта.

Темпы роста Яндекс Такси уже пять лет опережают глобальных конкурентов. Яндекс — третий в мире по числу поездок после китайского DiDi и американского Uber.

Один из потенциально самых крупных сегментов роста Яндекс Такси — общественный транспорт. В Яндекс Go уже есть первые транзакционные сценарии, связанные с общественным транспортом, например пополнение «Тройки», оплата «Аэроэкспресса» и автобусов. В 2026 году появятся абонементы «Тройки» и оплата пригородных электричек.

В 2026 году первые 100 роботакси начнут ездить с пассажирами по районам Москвы, а ещё 100 будут использованы для исследовательских целей и развития технологий. Автономный транспорт помогает решить проблему дефицита кадров и значительно увеличить безопасность на дорогах.

Будущее в Яндекс Go за мультимодальностью и транзакционной моделью с интеграцией общественного транспорта — чтобы пользователи могли посмотреть маршрут, выбрать подходящий транспорт, нажать «Оплатить» и доехать — не выходя из приложения.

Ключевые тренды рынка Райдтеха

<ul style="list-style-type: none"> • Развитие технологий и мобильных приложений 	Обеспечивают удобство, простоту и скорость заказа транспортных услуг
<ul style="list-style-type: none"> • Рост популярности каршеринга 	Возможность арендовать автомобиль на несколько минут, часов или дней, делиться машиной с другими пользователями и оплачивать услугу через мобильные приложения
<ul style="list-style-type: none"> • Развитие сегмента микромобильности 	Покрывает транспортное плечо последней мили, а также является альтернативой для автомобильного транспорта в тёплое время года. Игроки активно инвестируют в увеличение парка и привлечение пользователей
<ul style="list-style-type: none"> • Конкуренция между платформами 	Ведущие игроки на рынке проводят маркетинговые кампании, предлагают скидки и акции для привлечения и удержания клиентов
<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция дополнительных сервисов 	Райдтех-платформы расширяют свои услуги, предлагая дополнительные сервисы, такие как доставка еды, товаров или оказание услуг на дому
<ul style="list-style-type: none"> • Электромобильность 	Некоторые компании внедряют электромобили в свои автопарки, что способствует снижению выбросов углекислого газа и обеспечивает альтернативу традиционным автомобилям
<ul style="list-style-type: none"> • Расширение географического охвата 	Райдтех-платформы продолжают расширять свою деятельность, выходя на новые рынки с продуктами на базе собственных технологических решений

Операционные результаты

- **1 633,4 млрд** рублей (+11%) GTV¹⁵
- **10,4 млн** пользователей аудитория Транспорта¹⁶ в приложении GO
- **1 387 млрд** рублей (+8,5%) доходы партнёров Такси¹²
- **>2,2 млн** водителей сотрудничают с Такси
- **+35% поездок** в Яндекс Драйве¹⁷
- **+35% поездок** в Самокатах¹⁴

¹⁵ За полный 2025 год.

¹⁶ За декабрь 2025 года.

¹⁷ Данные за полный 2025 год в сравнении с 2024 годом.

Ключевые нововведения

<p>Яндекс Такси</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Алиса AI в Яндекс Go стала доступна первым пользователям в режиме бета-тестирования. Она готова помочь с самыми разными поручениями, от вызова такси до закупки продуктов к ужину. Она определяет, какой из сервисов подходит для решения задачи, а затем передаёт её ИИ-агентам Такси, Еды, Лавки или Доставки. • Яндекс Go запустил новый раздел «Хаб», который помогает планировать городские поездки и сравнивать маршруты на общественном транспорте, такси, каршеринге и самокатах по времени, цене и удобству. В будущем сервис добавит мультимодальные маршруты и единую оплату, а также возможность покупать проездные и управлять транспортными картами прямо в приложении
<p>Яндекс Драйв</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Появилась возможность оплачивать частями аренду автомобиля. Новая опция получила название «Сплит» и доступна по тарифу «Часы и дни». Оплату можно разделить на два, четыре или шесть месяцев
<p>Самокаты</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Яндекс представил второе поколение самокатов, полностью спроектированных внутри компании — от дизайна до технологий. Чтобы начать поездку, больше не нужно доставать телефон и заходить в приложение — для быстрого старта в Самокатах заработает умная кнопка
<p>Бери заряд</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • В Яндекс Go появилась новая услуга — аренда пауэрбанков «Бери заряд». Для аренды не нужны установка отдельного приложения, регистрация и дополнительная привязка банковской карты

Электронная коммерция

Бизнесы направления Электронная коммерция охватывают основные пользовательские сценарии покупки товаров онлайн и включают:

- Яндекс Маркет — мультикатегорийную торговую платформу;
- Яндекс Еду и Деливери — сервисы доставки товаров из магазинов и заказов из ресторанов;
- Яндекс Лавку — сервис гиперлокальной доставки продуктов и товаров повседневного спроса.

Обзор рынка

В 2020–2025 годах рост электронной коммерции был обусловлен ускорением развития инфраструктуры, сменой поколений в сторону более молодой и ориентированной на цифровые каналы коммуникации аудитории, растущим запросом потребителей на удобство осуществления покупок и выполнения заказов, особенно в малых городах и сельских населённых пунктах, а также дополнительными стимулами перехода офлайн в онлайн, проявившимися в период пандемии COVID-19. Высокое качество и доступность интернета, широкое проникновение смартфонов,

высокая концентрация населения в городах и слабая представленность офлайн-торговли непродовольственными товарами в малых населённых пунктах и сельской местности, а также быстрое развитие логистической инфраструктуры (сети фулфилментов, сортировочных центров и пунктов выдачи заказов) и отсутствие регуляторных ограничений способствуют продолжению быстрого роста рынка электронной коммерции в России. В 2025 году рост рынка несколько замедлился на фоне общего охлаждения экономики и усилилась продолжающаяся тенденция концентрации товарооборота вокруг мультикатегорийных цифровых платформ (маркетплейсов), доля которых в общем объёме рынка, по оценкам компании, колеблется в диапазоне от 75 до 85%.

Объём интернет-торговли в России за девять месяцев 2025 года составил почти 8,2 трлн рублей. Это на 32% превышает показатели аналогичного периода прошлого года. Большая часть онлайн-покупок — 96,27% от общей суммы — приходится на российские интернет-магазины и платформы. Доля интернет-торговли в общем объёме розничных продаж страны выросла до 18,8%. В общем объёме розничных продаж страны онлайн-канал занимает 18,3%. Годом ранее этот показатель был 15,4%.

Яндекс продолжает фокусироваться на повышении эффективности бизнес-модели в сервисах сегмента Электронная коммерция:

- На Яндекс Маркете в течение всего 2025 года юнит-экономика сервиса была положительной, а маржинальность по скорректированной EBITDA как процент от GTV в четвёртом квартале 2025 года улучшилась на 5 п. п. год к году. Компания постоянно улучшает пользовательский опыт как для покупателей, так и для партнёров сервиса, запускает новые услуги, такие как страхование товаров, и автоматизирует процессы, например внедряя ИИ-ассистента для шопинга.
- Фудтех-бизнесы Яндекса продолжают расти быстрее рынка. На базе сервисов Фудтеха компания масштабирует сценарии электронной коммерции в новые категории — «Аптека» и «Цветы», которые значительно расширяют потенциал рынка этого направления.
- Бизнес Доставки продолжает расти двузначными темпами даже на фоне замедления экономического роста.

Ключевые тренды рынка электронной коммерции

<ul style="list-style-type: none"> • Продолжающаяся концентрация отрасли 	Быстрый рост крупных платформ, таких как Яндекс Маркет, Ozon и Wildberries, которые предлагают широкий ассортимент, удобные способы доставки и оплаты
<ul style="list-style-type: none"> • Новый виток развития трансграничной электронной торговли 	Доля продаж товаров из-за рубежа в обороте крупных платформ составляет около 10% по оценкам Яндекса.
<ul style="list-style-type: none"> • Развитие платёжных систем и удобных способов оплаты онлайн-покупок 	Включая покупки в рассрочку, POS-кредитование ¹⁸ и BNPL-инструменты ¹⁹

¹⁸ Кредитование в точке продаж.

¹⁹ Сервисы отсроченной оплаты, позволяющие покупателю получить товар сразу, а оплачивать его частями в установленные сроки.

Операционные результаты

- **1 211 млрд** рублей (+21%) составил GTV сервисов электронной коммерции в 2025 году
- **9%** от GTV доля рекламной выручки Маркета
- **132,4 тыс.** активных продавцов²⁰ и **21,6 млн** активных покупателей²¹ на Маркете в 2025 году
- На **13%** год к году снизилась стоимость доставки для пользователей Еды
- **143 тыс.** ресторанов и магазинов на платформе Еда и Деливери
- **+3,7 п. п., до 24,2%,** — рост доли заказов в непродуктовых направлениях от общего количества заказов ритейла
- **+18%** MAU²² Лавки в 2025 году
- **1,8x** рост GTV Лавки в регионах России
- **716 дарксторов** в России
- в **13 новых городах** России начала работать Лавка (**10** по франшизе)

²⁰ Активный продавец — продавец, совершивший хотя бы одну продажу в течение 12-месячного периода перед отчётной датой.

²¹ Активный покупатель — покупатель, оформивший хотя бы одну покупку в течение 12-месячного периода перед отчётной датой.

²² MAU — активные пользователи в месяц, те, кто хотя бы раз в месяц пользовался сервисом.

Ключевые нововведения

<p>Яндекс Маркет B2C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ИИ-агент Яндекс Маркета получил новые возможности: теперь с ним можно общаться голосом и просить подобрать идеи для вдохновения. Кроме того, в тестовом формате ИИ стал доступен прямо в поиске, карточке товара и на экране сравнения • Яндекс Маркет обновил личный кабинет продавца и добавил в него Маркет AI — чат с ассистентом на основе искусственного интеллекта, который помогает продавцам с рутинными задачами. Бета-версия Маркет AI уже умеет отвечать на вопросы про маркетплейс и анализировать продажи. • Сервис Ultima Яндекс Маркет запустил экспресс-доставку и возврат товаров «по клику»
<p>Яндекс Маркет B2B</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Яндекс Маркет внедрил собственную систему управления конвейером на крупнейшем складе Маркета — Софьино-1. Она отвечает за автоматическое размещение товаров
<p>Яндекс Лавка</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Яндекс Маркет запустил возврат товаров «по клику» через курьеров Лавки. Теперь покупатели маркетплейса могут одновременно вернуть неподошедший товар и заказать продукты — курьер привезёт заказ из Лавки и заберёт возврат в течение 15–30 минут после заявки. • Яндекс Лавка запустила первый роботизированный даркстор. Роботизация позволила ускорить процесс комплектации более чем на 30%, увеличить количество товаров на полках на 15% и снизить физическую нагрузку на сотрудников. • Яндекс Лавка добавила ИИ-ассистента в своё приложение. Он быстро ответит на вопросы пользователя о товарах и поможет с выбором. • Яндекс Лавка запустилась по франшизе в 12 городах
<p>Яндекс Еда</p>	<ul style="list-style-type: none"> • В Яндекс Еде и Деливери теперь можно сделать заказ одновременно в двух местах — функция «Мультизаказ» полноценно заработала по всей России. • Запустили сервис Яндекс Аптеки, в котором можно оформить доставку лекарств курьером или самовывозом. • В сервисе Яндекс Еда появился ассистент на базе искусственного интеллекта — Еда AI

Доставка и другие O2O-сервисы

Сегмент включает сервис доставки средней и последней мили, а также гиперлокальной доставки Яндекс Доставка, сервис оплаты топлива на АЗС Яндекс Заправки и несколько других экспериментальных O2O-сервисов.

Яндекс Доставка развивает несколько форматов доставки:

- экспресс-доставка;
- доставка на следующий день;
- грузовые перевозки;
- новые форматы (например, «Помощник» для решения бытовых задач).

Обзор рынка

С развитием рынка электронной коммерции и продуктового ритейла логистика становится ключевым фактором, определяющим эффективность доставки товаров и своевременность обслуживания клиентов. Яндекс развивает сервис Доставка, который работает как для сервисов и продуктов Яндекса, так для внешних клиентов в сегментах C2C, B2C и B2B. Сервис обеспечивает быструю доставку последней²³ и средней²⁴ мили, а также гиперлокальную доставку, делая рынок со СДЭК, Почтой России, сервисом «Достависта» и другими локальными компаниями.

Ключевые тренды рынка доставки

• Цифровизация и автоматизация	Внедрение передовых технологий для оптимизации маршрутов и повышения эффективности бизнеса
• Рост электронной коммерции	Развитие рынка электронной коммерции увеличивает спрос как на доставку последней мили, так и на логистику средней мили, а также магистральные перевозки
• Гибридный и электрический транспорт	Рост использования транспортных средств, которые в меньшей степени загрязняют окружающую среду

Операционные результаты

- **+26%** рост числа активных пользователей Доставки
- **600+ городов** присутствия сервиса Доставка
- **+20%** рост GTV внутригородской экспресс-доставки на домашнем рынке
- **44%** рост оборота внешних B2B-клиентов

²³ Последняя миля — заключительный этап доставки товара от продавца к покупателю.

²⁴ Средняя миля — этап доставки между распределительными центрами и складами и конечными пунктами назначения.

Ключевые нововведения

- Яндекс улучшил навигацию для доставки последней мили. API Яндекс Карты выпустили обновления картографических и навигационных решений, которые помогут оптимизировать передвижения курьеров пешком и на автомобиле.
- Сервис Яндекс Доставка начал тестирование новой опции «Помощник». Она помогает решать бытовые задачи. Теперь можно не только заказать доставку посылок, но и попросить курьера, например, захватить по дороге покупку из пункта выдачи заказов, сделать покупки. Она поможет решить бытовые задачи. Можно не только заказать доставку посылок, но и попросить курьера, например, захватить по дороге покупку из пункта выдачи заказов, сделать покупки.

Персональные сервисы

Блок «Персональные сервисы» объединяет продукты, которые сопровождают пользователей в повседневных сценариях — от развлечений до платежей и покупок. Персональные сервисы создают единое экосистемное пространство, где подписочные продукты, финансовые продукты и инструменты лояльности усиливают друг друга, повышая вовлечённость, частотность использования и совокупную экономическую отдачу. Ядро группы — мультиподписка Яндекс Плюс, которая обеспечивает стабильный рост пользовательской базы и низкую стоимость привлечения. На её основе развиваются транзакционные и финансовые решения, которые увеличивают ценность подписки и создают дополнительные источники выручки как внутри экосистемы Яндекса, так и за её пределами. Приоритеты блока включают в себя создание связующего звена между пользовательским спросом, партнёрами и другими направлениями блока, чтобы конвертировать масштаб аудитории в рост стоимости компании

Финансовые сервисы

- Яндекс Пэй
- Сплит и Супер Сплит
- Сейвы
- Яндекс ID — крупнейший сервис авторизации
- Пэй для бизнеса

Плюс и развлекательные сервисы

- Мультиподписка Яндекс Плюс
- Яндекс Музыка
- Кинопоиск
- Яндекс Книги
- Яндекс Афиша
- Плюс студия

Свои Плюсы и другие сервисы

- Рекламные технологии бизнес-группы
- Программа лояльности Яндекса Свои Плюсы
- Домиленд — одна из крупнейших proptech-платформ

Плюс и развлекательные сервисы

Яндекс Плюс

Яндекс Плюс — лидер* по числу подписчиков среди комбинированных подписок. В подписку входят Яндекс Музыка, Кинопоиск, Яндекс Книги, Яндекс Афиша. Помимо этого, подписчики получают доступ к дополнительным привилегиям в других сервисах Яндекса, а также кешбэк баллами Плюса, скидки и другую финансовую выгоду в Яндекс Пэй

Яндекс Книги

Подписной книжный сервис. В его каталоге более 250 тыс. электронных и аудиокниг: от классики и научпопа до фантастики и комиксов. Читать и слушать книги можно в мобильном приложении и на устройствах с Алисой

Яндекс Музыка

Подписной музыкальный сервис* с треками, подкастами, аудиокнигами, а также с детским разделом со сказками, песнями и аудиошоу

Яндекс Афиша

Сервис по продаже билетов на развлекательные мероприятия*. Яндекс Афиша помогает узнать о событиях в городе и купить билеты в кино, на концерты, спектакли, выставки и другие события. Соорганизатор и продюсер выставок, мюзиклов и концертных шоу в России

Кинопоиск

Развлекательная платформа о кино. Она объединяет крупнейший онлайн-кинотеатр*, сервис покупки билетов, самое популярное российское медиа о кино и энциклопедию мирового кинематографа. На платформе также транслируются крупнейшие спортивные события

Плюс Студия

Продюсерский центр Яндекса занимается производством контента, инвестирует в проекты партнёров и организует выставки и другие события. Плюс Студия также развивает франшизы и сообщества вокруг своих проектов, что позволяет Яндексу строить разные модели экосистемной дистрибуции контента

* Согласно отчёту ICMR («ГФК-Русь») за четвёртый квартал 2025 года.

Обзор рынка

Рынок развлекательных сервисов в России представляет собой динамичную и разнообразную отрасль, охватывающую широкий спектр развлекательных услуг и контента. Включает в себя развлекательные и культурные мероприятия, кинотеатры, концертные залы, видеоигры, стриминговые платформы и другие формы развлечений.

Яндекс следует рыночным трендам, подтверждая лидерские позиции в ключевых направлениях развлекательных сервисов. Подписка Яндекс Плюс даёт пользователям доступ к разнообразному набору сервисов и формирует устойчивую основу для дальнейшего роста и укрепления позиций на рынке. Компания reinvestирует доходы от подписки Яндекс Плюс в контент, а именно в покупку

прав на фильмы, сериалы, музыку, книги, спортивные трансляции, а также в производство собственных сериалов, фильмов, книг и проведение офлайн-мероприятий.

Помимо инвестиций в контент, в 2025 году Плюс интегрировали с финансовыми сервисами – это сделало подписку ещё выгоднее. Например, вместе с Яндекс Пэй в Плюсе появились повышенные кешбэки, более выгодные ставки по накопительным продуктам для подписчиков и улучшенные условия оплаты частями (Сплит).

Положение Яндекса на рынке развлекательных сервисов

Развлекательные сервисы Яндекса — лидеры в основных категориях: онлайн-кинотеатры, музыкальные стриминговые сервисы и агрегаторы билетов.

Топ музыкальных стриминговых сервисов в России по числу подписчиков в третьем квартале 2025 года

1. Яндекс Музыка
2. VK Музыка
3. Звук
4. МТС Music



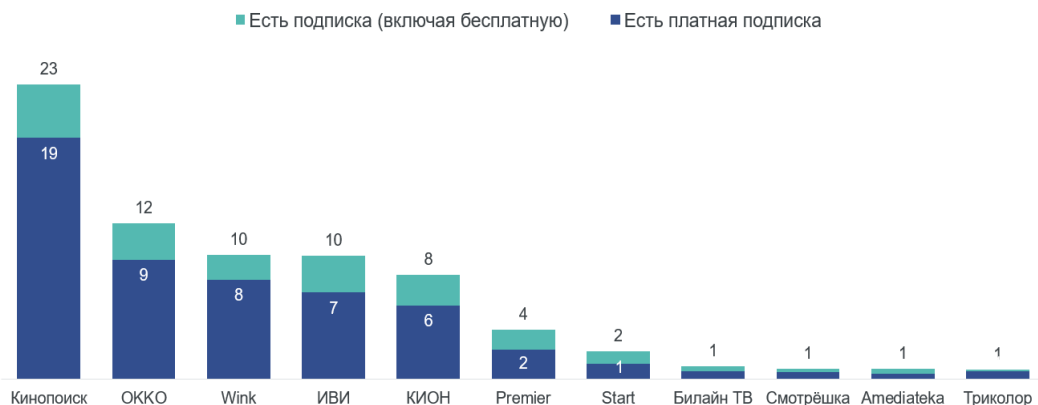
№1 на своих рынках

- Яндекс Плюс
- Кинопоиск
- Яндекс Музыка
- Яндекс Афиша
- Яндекс Книги

Кинопоиск лидирует среди российских онлайн-кинотеатров как по общему количеству подписчиков, так и по количеству пользователей платной подписки. ОККО находится на втором месте, с существенным отставанием от Кинопоиска.



Наличие текущей подписки на онлайн-кинотеатры



Все 16-55 лет, города 0+, 2025-Q4, n=7200
 Q4, 2025 • Онлайн-кинотеатры: знание, пользование, подписка

Ключевые тренды рынка развлекательных сервисов

<ul style="list-style-type: none"> • Популярность Smart TV 	Количество умных телевизоров с интернет-подключением увеличивается год от года
<ul style="list-style-type: none"> • Рост популярности стриминговых платформ 	Рынок экосистемных подписок, как и общее количество подписчиков, ежегодно растёт более чем на 20% с 2021 года ²⁵
<ul style="list-style-type: none"> • Повышение значимости местных производителей и распространителей локального контента 	Местные производители контента стремятся предложить продукт, соответствующий предпочтениям и интересам российской аудитории.

Плюс и развлекательные сервисы: конкурентные преимущества Яндекса

Экосистемный эффект

Подписка Яндекс Плюс интегрирована с другими сервисами Яндекса (Такси, Доставка, Маркет и так далее). Приобретая подписку, пользователь получает доступ к преимуществам других сервисов

Точность рекомендаций

ИИ в Яндекс Музыке и Кинопоиске улучшает персонализацию контента

Развитие оригинального контента

Продюсерский центр Плюс Студия выпускает эксклюзивные сериалы и фильмы

Гибкость подписки

Одну подписку могут использовать несколько человек с разных устройств

Стратегия развития

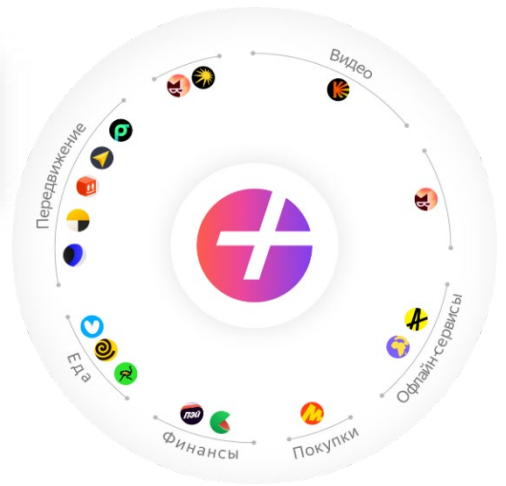
Яндекс продолжает расширять возможности и ценность подписки Яндекс Плюс, уделяя особое внимание двум ключевым направлениям:

- ИИ для персонализации сервисов: мы внедряем нейросетевые алгоритмы для персонализации рекомендаций в сервисах, доступных подписчикам Яндекс Плюса. Это повышает вовлечённость и улучшает пользовательский опыт;
- инвестиции в оригинальные проекты Плюс Студии, соинвестиции в проекты партнёров, системная поддержка национального кинотеатрального проката — всё это помогает обеспечивать полноту контента в подписке.

²⁵ По данным J'son and Partners Consulting (Джейсон энд Партнерс Консалтинг).

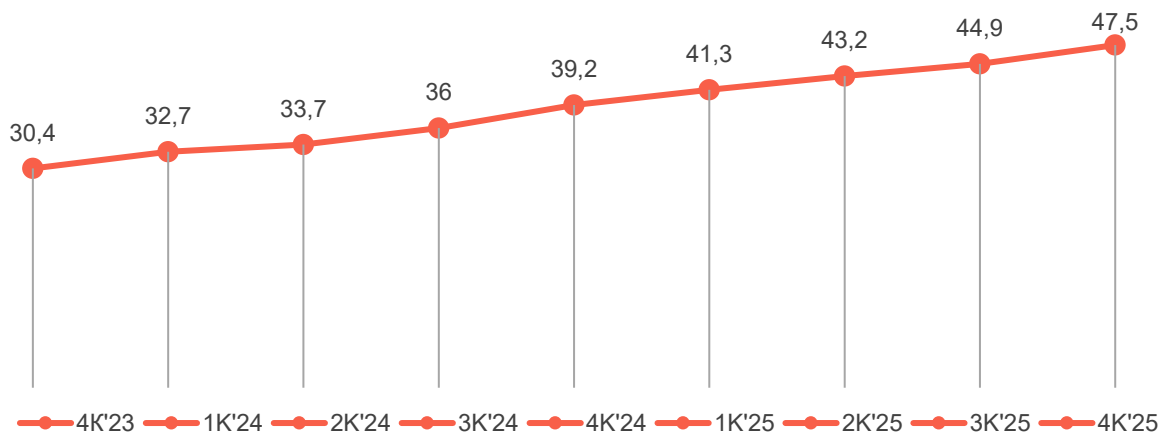
Яндекс Плюс — крупнейшая подписка в России. Она объединяет доступ к различным развлекательным сервисам.

Подписка помогает более эффективно привлекать и удерживать пользователей в развлекательных сервисах, а также увеличивать их вовлечение в транзакционных сервисах.



Операционные результаты

Число подписчиков Яндекс Плюса, млн



Кинопоиск

- **18,5 млн** (+25%) подписчиков Яндекс Плюса в месяц смотрят фильмы, сериалы и спорт

Яндекс Афиша

- **27 млн** (+27%) билетов продано в 2025 году
- **71%** — доля прямых продаж через платформу

Яндекс Музыка



- **33,1 млн** (+29%) слушающих подписчиков Яндекс Плюса в месяц. Аудитория растёт благодаря внедрению новой модели рекомендаций на базе ИИ
- **94%** слушателей пользуются «Моей волной»²⁶
- **2,1 млрд** рублей продажа билетов на концерты в Яндекс Музыке

Яндекс Книги

- **7 млн** подписчиков Яндекс Плюса в месяц читают и слушают книги
- **29%** читающих и слушающих книги подписчиков пользуются ИИ-фичами

²⁶ С момента запуска этой опции в сентябре 2024 года.

Ключевые нововведения

<p>Яндекс Плюс</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Подписчикам Яндекс Плюса с опцией «Про» стала доступна функция персонализированного общения с Алисой AI —уникальная на российском рынке. Нейросеть отвечает на вопросы пользователя с учётом тех фактов, которые он упоминал в беседах. Новая функция работает в умных колонках, в чате на alice.yandex.ru, на главной странице Яндекса, в приложениях Алиса и Яндекс с Алисой, а также в Яндекс Браузере для Android
<p>Кинопоиск</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • В конце 2025 года Кинопоиск объявил, что сервис теперь работает как платформа и продает подписки партнеров, подбирая контент с помощью универсальных рекомендаций не в одном онлайн-кинотеатре, а на разных стримингах, на ТВ и в кинотеатрах. Среди партнеров Кинопоиска — телеканалы ТНТ, НТВ, Первый, Матч! и онлайн-кинотеатры Kion, Иви, Start, Амедиатека и Смотрим
<p>Яндекс Книги</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Появился новый раздел «AI про книги» — в нём искусственный интеллект помогает выбрать книги под любой запрос. • Более 120 тыс. книг в новом звучании: голос виртуального рассказчика в Яндекс Книгах стал более естественным. Для обучения модели использовали фрагменты речи, которые записали вместе с профессиональными дикторами
<p>Яндекс Музыка</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Яндекс Музыка перешла на новые генеративные модели в рекомендациях. Теперь рекомендации анализируют в несколько раз более длинную историю действий пользователя и находят взаимосвязи между ними, в том числе неочевидные. Алгоритмы лучше определяют, как меняются потребности с течением времени, и учитывают сезонность

Финансовые сервисы



Яндекс Пэй — сервис для удобных и выгодных покупок и платежей с кешбэком баллами Плюса или частями в Сплит

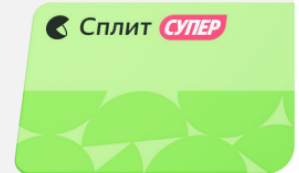
На кассах и в онлайн-магазинах с Яндекс Пэй можно платить бесплатной цифровой картой Пэй, картами любых российских банков, по QR, с NFC, а также через СБП с привязанного счёта любого банка



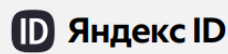
Удобный сервис, с которым можно делить оплату покупок на части: на 2, 4 или 6 месяцев. Не является кредитным продуктом



Банковский кредитный продукт для покупок в любых магазинах, который позволяет делить оплату покупок на срок до 2 лет



Семейство продуктов, с которыми удобно копить и получать проценты: гибкие накопительные счета с ежедневной выплатой процентов на остаток и классические вклады со ставкой, зафиксированной на весь срок



Безопасный сервис авторизации на сайтах и в приложениях, позволяющий увеличить конверсию в оплату за счёт быстрой и удобной аутентификации

112+ млн
в день

Аутентифицированные пользователи в России



Финансовые и рекламные решения, которые помогают привлечь новых клиентов, увеличивать конверсию и средний чек, наращивать оборот и сохранять лояльность аудитории

Операционные результаты

Финансовые сервисы — самый быстрорастущий бизнес Яндекса.

- Общий оборот (GMV) Финансовых сервисов в 2025 году вырос на **80%** до **1,1 трлн**, по сравнению с 2024 годом, число активных пользователей — на **19%**²⁷ год к году
- **74%** аудитории Финансовых сервисов пользуются подпиской Яндекс Плюс ежемесячно
- **25%** проникновение Финансовых сервисов в GMV сервисов Яндекса²⁸
- **52%** внешний оборот²⁹ (от GMV), его рост составил 95% год к году
- **41%** оборот сервисов оплаты частями и кредитных продуктов³⁰, рост 24% год к году

Финансовые сервисы — крупнейший источник привлечения пользователей в Яндекс Плюс.

- **24%** новых подписчиков Яндекс Плюса — это пользователи Финансовых сервисов Яндекса

Ключевые нововведения

<p>Двухнедельные вклады</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Яндекс Пэй запустил двухнедельные вклады в Сейвах, которые можно пополнять в первую неделю. Вклад автоматически продлевается с актуальной ставкой, если его не закрывать
<p>Оплата с помощью счетов любых российских банков</p>	<ul style="list-style-type: none"> • В приложении Яндекс Пэй появилась возможность выбрать банковский счёт, который будет использован для оплаты покупки через карту Пэй — по QR-коду или NFC. Даже если выбран сторонний счёт, за покупку начислят кешбэк баллами Плюса.
<p>Автопополнение Сейвов со счёта любого банка и округление трат</p>	<ul style="list-style-type: none"> • В приложении Яндекс Пэй появились два новых способа пополнять Сейвы без срока. Первый — автопополнение со счёта любого российского банка. Второй — округление трат по карте Яндекс Пэй с переводом разницы на Сейв.

²⁷ Данные на конец декабря 2025 года.

²⁸ Данные на конец четвёртого квартала 2025 года.

²⁹ В четвёртом квартале 2025 года.

³⁰ В четвёртом квартале 2025 года.

Свои Плюсы и другие сервисы

Свои Плюсы

Свои Плюсы — это программа лояльности Яндекса, которая позволяет пользователям получать преимущества за активное использование сервисов экосистемы.

Домиленд

Домиленд — это одна из крупнейших proptech-платформ в России.

Б2Б Тех

Б2Б Тех объединяет решения Яндекса для корпоративного сектора, созданные на базе собственных технологий, масштабной инфраструктуры и многолетнего опыта компании в построении высоконагруженных ИТ-систем. Этот сегмент помогает бизнесам управлять инфраструктурой, данными и коммуникациями, а также применять искусственный интеллект для повышения эффективности и ускорения цифровой трансформации.

Фокус направления — комплексное обслуживание корпоративных клиентов всех масштабов, от стартапов до крупнейших компаний. Б2Б Тех предлагает решения полного цикла: от облачной инфраструктуры и инструментов для совместной работы до систем анализа данных и on-premises-внедрений в клиентских контурах. Применяя опыт в создании продуктов для ежедневного использования, компания обеспечивает стабильность, удобство и технологическую гибкость своих решений.

Ключевым драйвером развития является внедрение и масштабирование технологий искусственного интеллекта. Б2Б Тех развивает платформу для создания ИИ-приложений и агентов, интегрирует интеллектуальные инструменты в корпоративные процессы и усиливает направления в области информационной безопасности. Благодаря технологическому лидерству и эффективной инфраструктуре, Б2Б Тех играет стратегическую роль в развитии бизнеса Яндекса и укрепляет его позиции на рынке корпоративных ИТ-решений.

Яндекс 360

Яндекс 360 — это виртуальный офис (SaaS) с сервисами для личных дел и совместной работы. Экосистема Яндекс 360 состоит из 13 интегрированных между собой сервисов: это Почта, Диск, Телемост, Трекер, Документы, Доски и другие. С их помощью можно вести переписку, планировать время, проводить видеовстречи, совместно работать над файлами, контролировать выполнение задач, управлять коммуникацией с клиентами и партнёрами и многое другое.

Стратегия развития

Яндекс 360 — универсальный продукт для всех сегментов рынка (для бизнеса и частного использования) с моделями поставки SaaS и on-premises. Яндекс 360 является лидером рынка виртуального рабочего места и обладает большим продуктовым опытом и сервисами с многолетней историей. Одно из ключевых преимуществ продукта — собственные технологии и масштабируемая инфраструктура.

Стратегические фокусы Яндекс 360

- **Развитие экосистемы продуктов**
 - Повышение качества и функциональности ключевых сервисов
 - Выход в новые сегменты через создание собственных и приобретение готовых решений
 - Новый метод поставки решения для крупного бизнеса on-premises
- **Продукт мирового класса для крупного бизнеса**
 - Безопасность и администрирование, сквозные сценарии использования и интеграции, развитие продуктов под потребности крупного бизнеса
 - Приоритетная поддержка клиентов и сопровождение на всех этапах — от миграции с зарубежных решений до эксплуатации

- Расширение партнёрской сети в России и странах СНГ
- **ИИ-ассистент для бизнеса**
 - Запуск универсального ИИ-ассистента Алиса Про во всех сервисах
 - Развитие ИИ функциональности внутри каждого продукта
 - Фокус на полезных сценариях, помогающих бизнесу решать рабочие задачи

Операционные результаты

- **102 млн** человек MAU
- **>170 тыс.** организаций пользуются платными услугами
- **8,1 млн** оплаченных рабочих мест, из которых свыше **2,2 млн** рабочих мест приходится на крупные организации.
- **8 млн** человек (в **3,5 раза** больше, чем в 2024 году) MAU Телемоста — это крупнейшая аудитория среди всех российских сервисов видеовстреч

Ключевые нововведения

- В Яндекс 360 появилась Алиса Про. Это ИИ-ассистент для рабочих задач, который умеет извлекать факты из документов: текстов, таблиц, презентаций, аудио- и видеозаписей и не только. В будущем ассистент подключится к сервисам Яндекс 360, включая Документы, Календарь, Диск и Вики, и сможет в чате отвечать на вопросы по их контенту.
- Яндекс 360 представил масштабное обновление Яндекс Документов, вышедших в 2025 году из бета-версии. Теперь в Яндекс Таблицах доступны функции на базе искусственного интеллекта — они помогут быстрее справляться с задачами и превратят Таблицы в универсальный рабочий инструмент.
- В Телемост интегрировали функции Мессенджера — он стал универсальным инструментом связи для пользователей и бизнеса. В одном приложении доступны чаты, треды, конференции, аудио- и видеозвонки. Телемост подходит для личного и рабочего общения в любом составе — один на один или в группе. Ключевые сервисы Яндекс 360 доступны по модели on-premises. Документы и Диск, уже готовые к использованию проходят пилотное тестирование, а в начале 2026 года откроются для всех клиентов. До конца 2026 года в on-premises станут доступны в общей сложности 11 сервисов Яндекс 360: к Доскам, Диску, Документам и Браузеру для организаций добавятся Мессенджер, Телемост, Почта, Календарь, Трекер, Вики и Формы. Таким образом, компании со строгими требованиями к информационной безопасности смогут локально использовать сервисы Яндекс 360.
- Яндекс 360 добавил в корпоративный Мессенджер и Телемост функции на базе искусственного интеллекта. Теперь после завершения звонка участники получают на почту полную текстовую расшифровку беседы и её краткое содержание. Это позволит не тратить время на конспектирование вручную.
- У сервиса Яндекс Календарь появилось мобильное приложение. Оно помогает следить за расписанием и планировать дела, не упуская ничего важного. Приложение поддерживает

сразу несколько календарей, например личный и рабочий, и может работать даже без подключения к интернету.

- Получили для своих сервисов сертификат соответствия стандарту ISO/IEC 27001:2022, который подтверждает, что процессы безопасности в компании работают в соответствии с международными стандартами безопасности.

Yandex Cloud

Yandex Cloud — это платформа для создания ИТ-продуктов, которая предоставляет крупным компаниям, среднему бизнесу и частным разработчикам более 75 взаимосвязанных сервисов: масштабируемую инфраструктуру, сервисы хранения, обработки и анализа данных, инструменты машинного обучения и средства разработки.

Обзор рынка

Облачный рынок делится на несколько сегментов.

IaaS³¹ — крупнейший сегмент, предоставляющий клиентам вычислительные ресурсы и хранилище данных. По оценкам Yandex Cloud, основанным на прогнозах российских и международных аналитиков, объём рынка IaaS по итогам 2025 года оценивается в 101 млрд рублей. Мы ожидаем, что рынок продолжит расти примерно на 18% ежегодно до 2030 года. В сегменте IaaS наблюдается спрос на расширение функционального портфеля, а также повышаются требования клиентов к системам информационной безопасности и прозрачности действий провайдера. Yandex Cloud входит в число ведущих поставщиков IaaS на российском рынке.

Сегмент PaaS³² охватывает платформы для разработки и запуска приложений. Сюда относятся решения для управления базами данных (СУБД), оркестрации контейнеров (Kubernetes), разработки приложений с использованием машинного обучения и искусственного интеллекта (ML/AI) и другие сервисы. Согласно оценкам Yandex Cloud, основанным на прогнозах российских и международных аналитиков, объём рынка PaaS по итогам 2025 года составил 117 млрд рублей. Мы ожидаем, что рынок продолжит рост со среднегодовым темпом 19% до 2030 года, особенно в сегменте Kubernetes. Yandex Cloud входит в топ-2 PaaS-провайдеров по доле рынка, согласно данным iKS-Consulting.

Стратегия развития

Основной стратегический фокус Yandex Cloud — предоставить каждой российской компании возможность эффективно использовать передовые технологии. Для этого мы развиваем экосистему технологических сервисов и запускаем инновационные продуктовые направления.

- Усиливаем дифференциацию через ИИ и кибербезопасность.
- Расширяем форматы поставок — облако, on-premises, гибрид.
- Растим качество и стабильность.
- Расширяем партнёрскую сеть.

Задача — развитие экосистемы технологических сервисов и запуск новых продуктовых направлений, которые помогут бизнесам быть более гибкими и инновационными. Для этих целей мы развиваем несколько приоритетных направлений: сервисы для работы с технологиями

³¹ Infrastructure as a Service — инфраструктура как услуга.

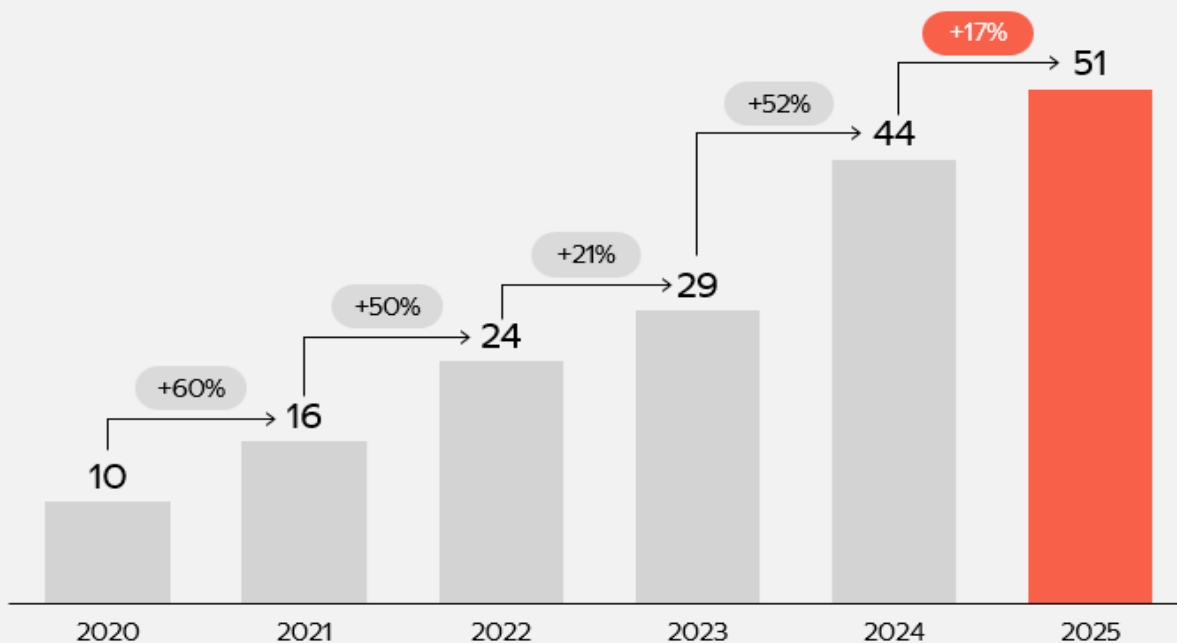
³² Platform as a Service — платформа как услуга.

искусственного интеллекта, сервисы для управления информационной безопасностью, платформы данных и средства обеспечения полного цикла разработки.

Операционные результаты

Стабильный рост клиентской базы, количество коммерческих клиентов³³, тыс.

Стабильный рост клиентской базы, кол-во коммерческих клиентов, тыс.



Клиенты Yandex Cloud



Магнит



Норникель



Hoff



ОТП Банк



ROSTIC'S



Skyeng



Циан



М.Видео
и Эльдorado

75 сервисов

x2 рост выручки от
ИИ-сервисов

83% доля выручки от
крупного и среднего бизнеса

³³ Клиенты Yandex Cloud, без учёта клиентов Яндекс 360.

Ключевые нововведения

Искусственный интеллект

- Открыли доступ к более чем 30 генеративным моделям в облаке: новым моделям Яндекса (YandexGPT, YandexART, Alice AI LLM), опенсорсным моделям, в том числе самой большой доступной в облаке модели (Qwen3), визуально-генеративным моделям (Deepseek VL2 Tiny, Gemma3 27B) и другим.
- Запустили новый сервис для генерации умных подсказок для операторов контакт-центра — Yandex Neurosupport. Он выполняет функции второго пилота: нейросеть анализирует текстовые вопросы клиентов и предлагает оператору вариант ответа. Специалист может выбрать: отправить сообщение без изменений, скорректировать ответ или составить его самостоятельно. Сервис поможет снизить нагрузку на сотрудников контакт-центров, а также повысить качество и скорость обслуживания. Первые клиенты Yandex Cloud уже используют сервис, сейчас он стал доступен по заявкам в режиме закрытого тестирования.
- Запустили первый в России сервис для быстрого синтеза речи Brand Voice Lite. Теперь компаниям достаточно загрузить 20–40 минут записи речи диктора, чтобы получить уникальный голос своего бренда. Его можно использовать для создания персонализированных голосовых ботов в контакт-центрах, а также для озвучки подкастов, образовательных материалов и других креативных бизнес-проектов. Сервис уже доступен компаниям на платформе Yandex Cloud.
- Представили новую Yandex AI Studio: теперь ИИ-агентов можно создать без навыков разработки. Это позволит компаниям всего за несколько часов и без навыков разработки запускать уникальные ИИ-решения для своего бизнеса. Также пользователи платформы смогут быстро создавать мультиагентные системы.

Информационная безопасность

- Запустили услугу SOC (центра мониторинга угроз) как сервиса (Yandex Cloud Detection and Response), её оказывают внешним компаниям те же аналитики, которые защищают Yandex Cloud.
- Запустили сервис для централизованного управления учётными записями пользователей и доступом к корпоративным ресурсам Yandex Identity Hub.
- Ещё одним важным шагом в развитии направления стало создание совместного предприятия с компанией SolidSoft — одним из крупнейших российских разработчиков межсетевых экранов для веб-приложений, которое помогает развивать решения для бизнеса в сфере кибербезопасности.

Платформа данных

- Запустили ИИ-агента Нейроаналитика для анализа и визуализации данных, встроенного в интерфейс BI-платформы DataLens в формате чата. Агент анализирует готовые таблицы и графики на дашбордах, находит инсайты и помогает формировать выводы по данным на естественном языке. Пользователи могут вести диалог и задавать уточняющие вопросы о визуализациях. Агент также помогает с созданием отчётов: пишет вычисляемые формулы и генерирует код для кастомных визуализаций на JavaScript. Это снижает нагрузку на аналитиков и ускоряет проверку бизнес-гипотез в среднем на 30%.

Автономные технологии

Блок Автономные технологии развивает решения в сфере Physical AI для транспорта, логистики и промышленной автоматизации. В основе направления — единый технологический стек автономного движения: сенсорика, локализация, восприятие, предсказание, планирование и управление. Эти компоненты используются в роботакси, автономных грузовиках и роботах-доставщиках, обеспечивая масштабируемость решений и синергию между продуктами.

Ключевым преимуществом направления является интеграция с крупнейшим в стране бизнесом в сфере такси и доставки, который служит естественной площадкой для внедрения и масштабирования новых технологий. Наличие собственной инфраструктуры и клиентского потока позволяет тестировать и совершенствовать автономные решения в реальных сценариях — от городских поездок до магистральной логистики, ускоряя их коммерциализацию и снижая порог внедрения для партнёров.

Развитие Автономных технологий также отвечает на долгосрочные вызовы рынка труда и демографические тенденции. Дефицит водителей в сегменте такси и грузоперевозок формирует структурный спрос на автоматизацию, а автономные решения способны компенсировать нехватку рабочей силы без потери качества и безопасности сервиса. Опираясь на опыт компании в создании умных устройств и масштабируемых ИИ-платформ, направление трансформирует передовые ML³⁴- и CV-разработки в практические решения для транспортной и промышленной автоматизации, открывая новую фазу технологического развития.

Результаты работы в 2025 году

Выделение в отдельное бизнес-направление

В 2025 году автономный транспорт был выделен в самостоятельное направление внутри Yandex B2B Tech. Это позволило сфокусировать управленческую модель на коммерциализации технологий, ускорить масштабирование и усилить интеграцию с B2B-продуктами компании.

Инвестиционная фаза

В 2025 году совокупные капитальные и операционные расходы составили около 18 млрд рублей — средства направлены на расширение команды, развитие вычислительной инфраструктуры, увеличение флота роботакси, грузовиков и роботов-доставщиков, а также запуск серийного производства.

³⁴ ML (Machine Learning) — машинное обучение.

Роботы-доставщики

Яндекс — одна из немногих в мире и единственная в России компания, которая развивает сервис доставки роботами-доставщиками в промышленном масштабе. Роботы-доставщики стали практическим воплощением стратегии Physical AI в городской среде, где автономные технологии работают в ежедневном контакте с пользователями.

Развитие рободоставки приобретает особую актуальность на фоне структурного дефицита курьеров и устойчивого роста их заработных плат. В условиях растущего спроса на e-grocery³⁵ и экспресс-доставку автоматизация последней мили становится не экспериментом, а экономической необходимостью. Роботы позволяют обеспечить стабильный SLA, предсказуемую себестоимость и масштабируемость сервиса.

В течение года компания продолжила активно развивать коммерческие партнёрства. Среди партнёров — «Вкусно — и точка», X5 Retail Group и так далее. Интеграция роботов в операционные процессы крупных ритейлеров и ресторанных сетей подтверждает зрелость технологии и её готовность к масштабированию.

Технологически роботы четвёртого поколения оснащены обновлённым лидаром, более мощным вычислительным блоком и усовершенствованной подвеской, что повышает проходимость и устойчивость в городской среде. Переход к серийному производству позволил упростить конструкцию и снизить себестоимость при одновременном росте функциональности.

Результаты работы в 2025 году

Снижение себестоимости и достижение паритета с курьерской доставкой

С момента запуска проекта себестоимость доставки роботами снизилась в пять раз и в 2025 году сравнялась с курьерской. Это стало ключевым экономическим рубежом, открывающим возможность дальнейшего масштабирования.

Запуск серийного производства четвёртого поколения

В 2025 году стартовал переход к серийному выпуску роботов нового поколения. Упрощение конструкции и оптимизация компонентной базы создают основу для промышленного масштабирования и дальнейшего снижения unit-экономики.

Развитие коммерческих партнёрств

В течение года расширилась партнёрская сеть, а рободоставка интегрировалась в операционные процессы крупных ритейлеров и ресторанных сетей. Это позволило протестировать различные бизнес-модели использования роботов — от e-grocery до ресторанной доставки.

³⁵ Онлайн-торговля товарами повседневного спроса.

Планы на будущее

Масштабирование флота в 2026 году

В 2026 году планируется вывести в эксплуатацию 5 тыс. роботов-доставщиков. Это позволит существенно увеличить плотность покрытия и обеспечить роботизированную доставку в значительной части городской инфраструктуры.

Расширение производственных мощностей

Компания планирует нарастить объёмы серийного выпуска, доведя производство до индустриального масштаба. Рост производительности обеспечит снижение себестоимости единицы и ускорит внедрение в новых регионах.

Выпуск 20 тыс. роботов к концу 2027 года

Стратегический ориентир — производство 20 тыс. роботов нового поколения к концу 2027 года. Такой масштаб позволит сделать рободоставку одним из ключевых драйверов роста e-grocery и экспресс-логистики.

Дальнейшее снижение стоимости доставки

За счёт эффекта масштаба, оптимизации компонентов и роста загрузки флота ожидается переход к устойчивому преимуществу по себестоимости относительно традиционной курьерской модели.

Автономные машины (роботакси и роботраки)

Яндекс — единственная в России компания, которая запустила публичный сервис роботакси. Тестирование сервиса проводится в Москве, Сочи и Иннополисе (Республика Татарстан). С начала тестирования автомобили компании проехали более 37 млн км в автономном режиме, накапливая данные для обучения моделей и повышения надёжности системы.

Развитие автономного такси и грузоперевозок напрямую связано с динамикой рынка. Стабильный рост спроса на услуги такси, дефицит водителей и рост затрат на оплату труда формируют структурный запрос на автоматизацию. По итогам 2024 года объём рынка такси в России оценивается примерно в 1 трлн рублей, а рынок автомобильных грузоперевозок — более чем в 5 трлн рублей. При этом к 2028 году прогнозируется существенный дефицит в сегментах такси и грузоперевозок, что делает автономные решения стратегически значимым ответом на долгосрочные вызовы отрасли.

Результаты работы в 2025 году**Внедрение нейросети-трансформера для управления движением**

Компания начала использовать трансформерную архитектуру для планирования траектории движения автономных автомобилей. Новая модель обучается на данных, собранных от профессиональных водителей, и демонстрирует более гибкую и предсказуемую реакцию в сложных сценариях, что повышает безопасность и комфорт поездок.

Начало тестирования роботакси в новых районах Москвы

Публичный сервис роботакси продолжил работу в рамках экспериментально-правового режима. Расширение сценариев и географии эксплуатации, а также накопление данных в реальных поездках позволяют повышать уровень автономности и готовность к масштабированию сервиса.

Коммерческие перевозки автономными грузовиками

Автономные грузовики выполняют коммерческие рейсы по трассе М-4 «Дон», перевозя грузы для Яндекс Маркета и торговой сети «Магнит». Кроме того, в 2025 году начато тестирование перевозок на территории распределительного центра (РЦ) «Спортмастера», что позволило расширить сценарии использования технологии — от магистральных маршрутов до сложной логистики внутри РЦ.

Расширение операционных сценариев

Грузовики выполняют рейсы полного цикла — от склада до склада, включая маневрирование на съездах и на территории распределительных центров. Это позволяет собирать массив данных для дальнейшего обучения моделей и ускоряет подготовку к масштабированию коммерческих перевозок.

Планы на будущее

Вывод на дороги до 200 автономных легковых автомобилей к концу 2026 года

До конца 2026 года планируется вывести на дороги до 200 автономных легковых автомобилей, из которых 100 будут использоваться в сервисе роботакси, а ещё 100 — для исследований и развития технологий. Это создаст необходимую инфраструктурную базу для расширения публичного сервиса.

Рост флота автономных грузовиков

В 2026 году флот автономных грузовиков планируется увеличить на 70 единиц. Увеличение парка позволит расширить географию маршрутов и повысить долю автономных перевозок в структуре логистических операций партнёров.

Масштабирование в рамках правового режима

Компания продолжит работу по расширению перечня допущенных маршрутов и совершенствованию нормативной базы. Это является ключевым условием для перехода от ограниченных пилотов к системному коммерческому внедрению.

Повышение уровня автономности и снижение операционных издержек

Дальнейшее развитие технологий восприятия, планирования и резервирования систем позволит существенно снизить зависимость от водителя-испытателя. Это создаёт основу для устойчивой экономической модели автономного такси и магистральных перевозок.

Яндекс Роботикс

Компания создана на базе Центра робототехники Яндекс Маркета. В сентябре 2024 года Роботикс выделился в самостоятельное направление, сфокусированное на разработке роботов и программного обеспечения для складских и производственных операций в различных отраслях — от ритейла и e-commerce до промышленной логистики.

Ключевая экспертиза Роботикс — реализация комплексных проектов роботизации под ключ. Для этого компания развивает собственные технологические решения:

- **робототехника:** роботуки с ИИ, робот-инвентаризатор и другие сервисные мобильные роботы, предназначенные для автоматизации операций хранения, комплектации, сортировки и перемещения грузов;
- **открытая платформа Yandex RMS (Robot Management System):** единая система управления, позволяющая координировать флот роботов различных типов и производителей. Платформа обеспечивает масштабируемость, унификацию процессов и снижение затрат на интеграцию.

Решения Яндекс Роботикс уже используются рядом крупных компаний, включая «Азбуку Вкуса», «СТА Карго», «Лемана ПРО», «Перекрёсток» и других игроков рынка. Это подтверждает востребованность подхода и применимость технологий в эксплуатации.

Результаты работы в 2025 году**Запуск первого роботизированного даркстора Яндекс Лавки**

В 2025 году был запущен первый полностью роботизированный даркстор, где автономные мобильные роботы (AMR) работают под управлением Yandex RMS. Автоматизация позволила ускорить сборку заказов более чем на 30% и снизить физическую нагрузку на персонал, подтвердив экономическую эффективность модели.

Масштабная роботизация распределительного центра «Перекрёсток»

Начат проект внедрения более чем 100 роботов во фреш-зоне РЦ. Роботы возьмут на себя до 90% операций по комплектации товаров, что позволит ускорить сборку заказов в 2,5 раза и расширить объём обслуживаемых магазинов без увеличения площади склада.

Разработка отраслевых стандартов

В 2025 году Роботикс разработал первые в России стандарты программной интеграции роботизированных систем. Унификация «языка общения» роботов и систем управления позволит сократить сроки интеграции и снизить стоимость проектов для компаний, создавая основу для формирования смешанных парков роботов разных производителей.

Расширение коммерческих партнёрств и моделей

Роботизированные решения продолжили масштабироваться у действующих клиентов и внедряться у новых партнёров. В том числе компания предложила бизнесу роботов и софт для них по подписке (Robotics-as-a-Service, RaaS) — например, роботов-инвентаризаторов собственной разработки Роботикс уже внедрили «Азбука Вкуса» и «СТА Карго».

Планы на будущее

Масштабирование проектов роботизации

Ожидается последовательное развитие рынка складской робототехники в России — компания планирует расширять разработку и интеграцию роботизированных систем, опираясь на собственные технологии и опыт внедрения.

Переход к более высокому уровню автоматизации

В среднесрочной перспективе планируется развитие решений, в которых роботы выполняют комплекс операций, включая работу с нестандартными объектами и сложную манипуляцию. Это позволит приблизиться к уровню Physical AI generalist-роботов на складах.

Развитие Yandex RMS

RMS будет развиваться как единая SaaS-платформа для проектирования, интеграции и эксплуатации роботизированных систем. Фокус — снижение порога входа для интеграторов и клиентов, а также создание экосистемы совместимых решений.

Прочие сервисы и инициативы

Яндекс Практикум

Яндекс Практикум — сервис онлайн-обучения, где каждый может получить востребованную ИТ-профессию и развить профессиональные навыки. Обучение проходит онлайн на собственной платформе — с теорией и тренажёрами для отработки практических заданий. Студентов сопровождают опытные наставники из индустрии, кураторы и эксперты по трудоустройству. За семь лет работы Практикум обучил более 118 тыс. выпускников.

Практикум работает в трёх сегментах рынка онлайн-образования:

- получение первой профессии: программы в сегменте коммерческих онлайн-магистратур в партнёрстве с ведущими техническими университетами, которые готовят студентов к началу работы по специальности;
- смена профессии — онлайн-курсы, позволяющие освоить профессию в формате дополнительного профессионального образования (ДПО);
- развитие в профессии — онлайн-курсы по прокачке навыков для действующих специалистов под брендом Яндекс Практикум PRO и платформа «Грейд» для корпоративного обучения команд.

Крупнейший сегмент бизнеса Яндекс Практикума — курсы по освоению новой профессии с нуля (reskill). Он характеризуется высоким средним чеком и долгим периодом принятия решения о покупке, поэтому Практикум активно работает над расширением базы потенциальных студентов и повышением их лояльности. Большую роль при этом играет показатель реферальности (доли покупок по рекомендации). В 2025 году он по-прежнему превышал 50%, то есть каждый второй студент приходит учиться в Практикум по рекомендации знакомых.

Яндекс Практикум — лидер в обучении ИТ-профессиям. Благодаря эффективной реорганизации и инвестициям в новые продуктовые направления в 2025 году Практикум увеличил долю в профильных сегментах рынка и продемонстрировал устойчивую и растущую прибыльность. Размер выручки, которую Яндекс получает от сервисов онлайн-обучения, зависит от того, оканчивает ли студент курс или завершает обучение досрочно. Качество продукта и формат сопровождения Практикума позволяют обеспечивать высокий уровень доходимости студентов, что позитивно влияет на выручку.

В 2025 году рынок онлайн-обучения в сегменте ДПО демонстрирует умеренный рост, который в основном обеспечивается за счёт специализированных школ и Яндекс Практикума. Практикум стал единственной онлайн-школой среди лидеров рынка, показавшей высокую динамику роста. Доля Яндекс Практикума на рынке ДПО выросла до 15%.

Помимо ДПО, Яндекс Практикум работает на рынке высшего образования (ВО). Доля партнёрских онлайн-магистратур вузов с Практикумом в 2025 году — 14% по студентам и 18% по выручке. Высшее и среднее профессиональное образование остаётся ключевым драйвером роста EdTech, при этом высшее образование в том числе воспринимается и как upskilling — возможность получения дополнительных знаний для уже работающих специалистов.

Результаты работы в 2025 году

- **9,4 из 10** составляет NPS в Школе наставников Яндекс Практикума
- **9,6 из 10** составляет NPS в Школе ревьюеров Яндекс Практикума
- **192%** составил рост количества студентов онлайн-магистратур, которые вузы запускали в партнерстве с Яндекс Практикумом
- **3 вуза** проводили обучение студентов онлайн-магистратур на платформе Яндекс Практикума
- **15%** составил рост количества выпускников курсов по смене профессии
- **35 тыс.** человек освоили новую профессию на Яндекс Практикуме за 2025 год
- **26%** составил рост количества трудоустройств среди выпускников, проходивших курсы для получения новой профессии

Ключевые нововведения

- В июне 2025 года Практикум выделил ИИ в отдельное направление обучения. Сервис планирует обучать ИИ-профессиям с нуля, а также готовить продвинутых специалистов, которые будут заниматься непосредственно внедрением и обучением ИИ — в области компьютерного зрения или обработки естественного языка. Для этого, в частности, в Практикуме доступны такие курсы, как «Инженер по глубокому обучению нейросетей», «Аудиоанализ, распознавание и генерация речи» и др.
- Сервис запустил несколько новых ИИ-курсов, которые подойдут широкой аудитории. «Нейросети для работы» научат оптимизировать рабочие процессы с помощью ИИ, «Нейросети для бизнеса» подойдут тем, кто хочет повысить эффективность бизнеса, а среди узкопрофильных программ появились «Нейросети для маркетинга». Помимо отдельных курсов, уроки по промптингу и ИИ для кода будут включены во все новые курсы Практикума вне зависимости от направления обучения.
- Объём продаж линейки курсов «Нейросети для...» год к году вырос в 17 раз. Самый популярный курс этого направления — «Нейросети для работы» — был запущен во втором квартале 2025 года, и с тех пор его средние поквартальные объёмы продаж стабильно увеличиваются в четыре раза.
- В 2025 году Практикум выделил курсы для опытных специалистов в отдельное направление обучения и объединил их под суббрендом Яндекс Практикум PRO. Сейчас сервис предоставляет более 80 курсов для повышения квалификации.
- По итогам 2025 года Яндекс Практикум стал победителем в номинации «Внедрение ИИ в образование», а также EdTech-компанией года на главной индустриальной премии EdTech Awards.

Искусственный интеллект

В основе большинства сервисов Яндекса лежат технологии искусственного интеллекта (ИИ), а сама компания является одним из драйверов развития и популяризации искусственного интеллекта.

ИИ в Яндексе

Технологии искусственного интеллекта лежат в основе значительной части сервисов Яндекса. Компания последовательно интегрирует ИИ как в текущие, так и в новые продукты и решения, повышая их удобство и ценность для пользователей и партнёров.

В 2025 году Яндекс — один из ключевых драйверов развития и популяризации искусственного интеллекта (ИИ) в России. Компания формирует целостную экосистему ИИ-технологий, сочетающую фундаментальные исследования, инженерные разработки и внедрение решений в массовые продукты.

В последние годы интерес к искусственному интеллекту существенно вырос, однако Яндекс использует ИИ в качестве базовой технологической основы своих сервисов уже почти два десятилетия. ИИ лежит в основе не только Браузера, Поиска и Алисы AI, но и Переводчика, Карт, умных устройств и ряда других продуктов. Все рекомендательные системы компании — от рекламных платформ до медиасервисов и маркетплейсов — также построены на технологиях искусственного интеллекта.

Ключевые события в развитии и использовании ИИ в Яндексе

1997	Появление первого алгоритма веб-поиска
2007	Начало применения ML-ранжирования в поиске
2012	Запуск нейросетей для распознавания речи в SpeechKit
2014	Внедрение функции поиска по загруженным изображениям с использованием нейросетей
2015	Новое поколение нейросетевых алгоритмов для поиска изображений по тексту
2017	Запуск голосового помощника Алиса и первые тестирования автономного транспорта
2021	Внедрение функции перевода видео в Поиск и Яндекс Браузер, к 2025 году перевод работает для восьми языков
2023	Появление первых собственных генеративных нейросетей — текстовой YandexGPT и картиночной YandexART, которая легла в основу приложения Шедеврум; запуск Поиска по архивам Открыт доступ к YandexGPT API для всех пользователей
2024	Интеграция генеративного ИИ в массовые сервисы, подключение мультимодальной VLM-нейросети для поиска по тексту и изображениям

2025

Создание нового семейства генеративных моделей Alice AI — текстовая Alice AI LLM (отвечает, анализирует, решает и придумывает), визуально-текстовая Alice AI VLM (распознаёт фото или картинку и отвечает на вопросы о ней) и картиночная Alice AI ART (генерирует изображения и видео).

Yandex Cloud запустил AI Studio — единую платформу для разработки приложений на базе ИИ

На протяжении этого времени Яндекс существенно повлиял на развитие технологий ИИ, что получило признание и на международном уровне. Яндекс вошёл в число мировых лидеров в области развития искусственного интеллекта, по оценкам Массачусетского технологического института (MIT) и экспертов центра Epoch AI.

Яндекс не только развивает ИИ для собственных сервисов и клиентов, но и делится технологиями и инструментами с международным сообществом разработчиков.

CatBoost

CatBoost — высокопроизводительная библиотека градиентного бустинга, созданная инженерами и исследователями Яндекса. Она отличается нативной поддержкой категориальных признаков и сильными результатами в задачах рекомендаций и ранжирования. Обеспечивает быстрое обучение и один из самых быстрых инференсов среди аналогов. Библиотека применяется ML-специалистами по всему миру.

Алгоритм CatBoost вошёл в число наиболее широко используемых инструментов машинного обучения в академических исследованиях учёных из 51 страны: он упоминается в каждой 30-й статье с применением машинного обучения в ведущем международном журнале Nature и его дочерних изданиях за 2025 год. Это подчёркивает его значимость для передовых исследований в области биоинформатики, медицины, физики, материаловедения и других дисциплин.

Векторный поиск

Векторный поиск — технология, которая умеет искать не по ключевым словам, а по смыслу. Она в первую очередь пригодится компаниям, которые развивают продукты на базе искусственного интеллекта. Например, с её помощью можно повысить точность рекомендаций товаров или качество ответов ИИ-ассистента.

Этические принципы

Яндекс уделяет особое внимание ответственному обращению с ИИ-технологиями. Развивая ИИ-направление, мы строго придерживаемся [этических принципов](#). Они действуют как на уровне компании в целом, так и на уровне отдельных сервисов и акцентируют внимание на человекоориентированном подходе, защите данных и чётком разграничении ролей человека и ИИ. Соблюдение этих принципов является неотъемлемой частью социальной ответственности сотрудников Яндекса.

Компания последовательно отстаивает принципы ответственного применения ИИ и готова делиться накопленной экспертизой с другими российскими организациями. Команды разработчиков Яндекса регулярно внедряют дополнительные меры для повышения уровня безопасности ИИ-продуктов.

В Яндексе используется широкий спектр систем, основанных на искусственном интеллекте, при этом ключевой задачей остаётся создание алгоритмов, способных принимать решения по аналогии с человеком. Поскольку ИИ обучается на данных, подготовленных людьми, компания уделяет приоритетное внимание качеству обучающих выборок, обеспечивая высокую точность и надёжность работы алгоритмов.

Кроме того, Яндекс стал первой ИТ-компанией в России, которая получила сертификат ISO/IEC 42001, подтверждающий ответственный подход к разработке ИИ. Независимый аудит подтвердил, что процессы создания и предоставления большой языковой модели полностью соответствуют международным стандартам, в том числе в области этики и безопасности. В составе Альянса в сфере ИИ компания разработала и подписала Декларацию об ответственной разработке и использовании сервисов на основе генеративного ИИ.

В 2025 году Yandex B2B Tech опубликовала руководство по снижению рисков при разработке и внедрении ИИ-агентов на базе больших языковых моделей (LLM). В документе описан подход для разработки модели угроз при внедрении ИИ-агентов и практические рекомендации по снижению рисков безопасности при создании мультиагентных систем. Рекомендации разработаны с учётом опыта создания агентов для ML, Security и других сервисов и бизнесов Яндекса, которые уже используют агентную систему и генеративные технологии компании.

За многие годы развития речевых технологий Яндекс сформулировал правила, которые сделают синтез речи безопасным для дикторов, партнёров и пользователей сервисов компании, в том числе и для тех, кто использует Yandex SpeechKit.

Ключевые этические принципы:

<p>Польза и ответственность</p>	<p>Применяем искусственный интеллект, только когда это приносит явную пользу. Перед внедрением ИИ мы оцениваем потенциальные риски и минимизируем возможные негативные последствия</p>
<p>Объективность и непредвзятость</p>	<p>Стремимся, чтобы ответы ИИ-сервисов были объективными и свободными от предвзятости</p>

Предотвращение манипуляций	Разрабатываем и настраиваем ИИ-сервисы так, чтобы исключить возможность их использования для манипуляции мнением пользователей
Данные для обучения	Для обучения искусственного интеллекта используем все общедоступные данные, а для отдельных сервисов донастраиваем алгоритмы на данных, наиболее подходящих для них
Прозрачность использования	Открыто разъясняем пользователям, когда они взаимодействуют с искусственным интеллектом, возможности и ограничения наших сервисов и при необходимости маркируем созданный ИИ-контент
Чувствительные темы и независимая оценка	Принимая решения об использовании ИИ в сервисах, которые затрагивают чувствительные для людей темы, мы опираемся на мнение независимых экспертов и организаций, чтобы наши решения были максимально взвешенными
Развитие через обучение и инновации	Постоянно совершенствуем ИИ-технологии, извлекая уроки из обратной связи и ошибок, и применяем полученный опыт для улучшения текущих и создания новых решений

Обзор рынка ИИ

Российский ИТ-рынок переходит от внедрения отдельных цифровых сервисов к комплексной интеграции решений на базе ИИ. Ранее компании ограничивались точечной цифровизацией без кардинальных изменений бизнес-процессов, а в 2025 году всё больше организаций используют ИИ-технологии для анализа данных и повышения эффективности. Несмотря на некоторое замедление темпов, ИТ-рынок в Российской Федерации остаётся динамичным и продолжает переход к технологическому суверенитету и устойчивому развитию³⁶.

>70%

российских компаний внедрились хотя бы один ИИ-инструмент в 2025 году

7,9–12,8 трлн рублей

в год может составить ожидаемый экономический эффект от ИИ к 2030 году, что соответствует доле до 5,5% прогнозного ВВП

³⁶ По данным за 2025 год. Источник <https://yakovpartners.ru/publications/ai-2025/>

Яндекс удерживает лидирующие позиции на рынке, активно развивая экосистему ИИ-продуктов. Компания инвестирует в собственные исследования, развивает платформу Yandex AI Studio, Алису AI и автономный транспорт. Суммарные расходы капитального и операционного характера на Алису AI за 2025 год составили 55 млрд рублей. В 2024 году запущено несколько крупных ИИ-проектов в области больших языковых моделей. Яндекс выступает не только коммерческим игроком, но и научно-инвестиционным центром развития искусственного интеллекта в России. Инвестиции компании формируют устойчивую научно-технологическую базу, способствующую развитию прикладных и фундаментальных исследований в области машинного обучения.

Рынок корпоративных ИИ-решений

По итогам 2025 года объём общего рынка корпоративных ИИ-решений составил 45 млрд рублей, а к 2030 году может вырасти до 156 млрд рублей.

Рынок платформенных корпоративных ИИ-решений (PaaS AI) включает несколько ключевых направлений: компьютерное зрение, речевые технологии, MLOps, поиск и другие классы ИИ-сервисов. Согласно совместному исследованию Apple Hills Digital и Yandex B2B Tech, этот сегмент является самым быстрорастущим подсегментом PaaS-рынка в России.

Самым быстрорастущим направлением станет генеративный ИИ — в перспективе он может сформировать существенную долю рынка за счёт автоматизации процессов и развития агентских решений, а также спроса на отраслевые применения ИИ.

Наиболее крупные сегменты внутри платформенного рынка ИИ — компьютерное зрение (распознавание объектов, анализ видео, изображений и документов) и речевые технологии (синтез и распознавание речи, перевод, понимание и анализ естественного языка).

Среди ключевых глобальных трендов рынка ИИ:

- **Разнообразие ML-моделей**

Широкое распространение получили новые ML-модели, часть которых опубликована в открытом доступе

- **Массовое внедрение ИИ-агентов**

Автономные системы не просто отвечают на вопросы, а планируют задачи, выполняют цепочки действий и работают с внешними системами

- **Безопасная разработка ИИ**

Развитие ИИ-технологий требует новых подходов к безопасности на всех этапах — от разработки до эксплуатации. Компании внедряют защитные механизмы, фильтры контента и системы контроля за использованием моделей

- **Искусственный интеллект для защиты от ИИ-атак**

В условиях роста числа автоматизированных кибератак на российские компании, которые, по данным экспертов, составляют до 90% от всех попыток взломов и участились на 48%, такие технологические лидеры, как Яндекс, для предотвращения попыток атак использует собственный ИИ, который автоматизирует рутину и эффективно отсеивает ложные срабатывания

Подход к развитию ИИ в Яндексе

Яндекс продолжает занимать лидирующие позиции в сфере искусственного интеллекта на российском рынке и формировать отраслевые тренды наравне с глобальными ИИ-игроками. Подход компании к развитию ИИ основан на интеграции генеративных нейросетей в продукты и сервисы, повышении их удобства для пользователей и партнёров, а также на росте доходов за счёт использования ИИ и реинвестировании полученных средств в развитие передовых технологий. Такой подход позволяет создавать востребованные коммерческие продукты и обеспечивать устойчивую доходность бизнеса.

Яндекс видит потенциал монетизации ИИ в следующих направлениях:

➤ *В рекламе: рост эффективности и новые площадки*

Яндекс тестирует разные модели монетизации искусственного интеллекта в чате с Алисой AI в приложении, веб-версии и Поиске: подписочную, рекламную, транзакционную.

- На 38% увеличилась точность подбора и ранжирования рекламы с учётом интересов пользователя
- В два 2,6 раза выросло число рекламодателей

➤ *В B2B-направлении*

Сервисы на базе ИИ и ML доступны как в облаке, так и по модели on-premises: платформа Yandex AI Studio, включающая в себя ИИ-сервисы Yandex Cloud, среди которых YandexART, SpeechKit, SpeechSense, Search API и др.

- В два раза выросла выручка платформы Yandex AI Studio за 2025 год и достигла 2 млрд рублей. Темп роста корпоративных ИИ-сервисов Яндекса значительно опережает рыночный: для сравнения, по оценке Yandex B2B Tech и Apple Hills Digital, российский рынок ИИ за тот же период вырос на 33%.
- В семь раз выросло потребление токенов через API — до 234 млрд токенов за 2025 год, из которых более 150 млрд в четвёртом квартале.
- 128 компаний из рейтинга РБК Топ-500 используют Yandex AI Studio.

В 2025 году Yandex B2B Tech запустила AI-ассистентов для работы с платформой Yandex Cloud. Они помогают настраивать облачную инфраструктуру, обрабатывать оповещения систем информационной безопасности, администрировать базы данных, анализировать отчеты и выполнять другие задачи. AI-помощники снимают с клиентов до 30% рутинных задач и ускоряют их выполнение.

Также Yandex B2B Tech запустил помощника на базе искусственного интеллекта для аналитики и визуализации данных — Нейроаналитика. Он доступен в сервисе Yandex DataLens. А кодовый ассистент SourceCraft Code Assistant помогает реализовывать полный цикл создания ПО на платформе SourceCraft.

➤ *Через оптимизацию бизнес-процессов*

Использование ИИ внутри компании способствует оптимизации операционной деятельности, повышению эффективности взаимодействия команд, а также созданию прибыльных B2B- и B2C-решений.

- Сервис Яндекс Такси первым в России начал использовать ИИ-агента в службе поддержки. Нейросети обрабатывают около 60% всех текстовых обращений в поддержку и снижают нагрузку с операторов. Скорость ответов увеличилась в 1,5 раза. Автоматизация поддержки может сэкономить сервису порядка 600 млн рублей в 2026 году.
- Оптимизация поддержки в Яндекс Маркете и транзакционных сервисах.
- 10–15% составляет экономия времени операторов Яндекс Маркета за счёт использования Yandex Neurosupport.
- Оптимизация различных задач в разработке: ИИ-агенты применяются на всех этапах — от поиска информации до ревью и тестирования. Доля сгенерированного кода достигает до 20%, что ускоряет создание продуктов. Кроме того, среди

результатов — сокращение времени тестировщиков на подготовку планов вдвое, а поиска ответов на сложные запросы — с 20 минут до двух.

- Повышение эффективности процессов обучения больших языковых моделей без снижения качества и масштабов разработок. Благодаря глубокой оптимизации инфраструктуры годовая экономия достигает 4,8 млрд рублей (в среднем 400 млн рублей в месяц).

Основные направления развития ИИ в Яндексе

Яндекс развивает экосистему сервисов для пользователей, партнёров и внутренних бизнес-процессов.



- **Алиса AI в чате**

Алиса AI в чате - это мощная универсальная нейросеть, с помощью которой 19 млн пользователей еженедельно решают задачи и ведут диалог.

- **Алиса в Поиске**

Алиса AI дает развернутые ответы под поисковой строкой

- **Умные колонки**

ИИ-ассистент Алиса умеет включать музыку, сообщать погоду, вызывать такси, заказывать продукты и управлять умным домом.

- **Алиса AI в Яндекс Go**

В Яндекс Go началось бета-тестирование Алисы AI: первые пользователи могут управлять городскими сервисами в одном чате — от вызова такси до заказа еды и доставки. Нейросеть сама подключает ИИ-агентов разных сервисов и помогает решать задачи быстрее, без переключения между разделами приложения.

- **ИИ-агент в Такси**

Яндекс Такси первым в России внедрил в службу поддержки ИИ-агента на базе больших языковых моделей, который не только ведёт диалог, но и сам выполняет действия

- **ИИ-агент в Маркете**

ИИ-агент помогает с выбором товаров — от одежды до техники. В чате с ним можно отправлять изображения, задавать вопросы. Агент проанализирует запрос, уточнит детали и предложит подборку наиболее подходящих вещей, которые можно сразу купить прямо в чате.

- **Еда AI**

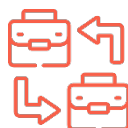
В сервисе Яндекс Еда появился ассистент на базе искусственного интеллекта — Еда AI. Он поможет выбрать ресторан, куда сходить или где заказать доставку. Онлайн-помощник составляет персонализированные рекомендации, опираясь на собственную базу данных Яндекс Еды о ресторанах, которая постоянно обновляется.

- **ИИ-ассистент в Лавке**

В Яндекс Лавке появился AI-ассистент для покупателей. Он быстро ответит на вопросы пользователя о товарах и поможет с выбором.

- **Рекомендательные технологии**

Нейросетевые технологии используются для персонализации рекомендаций в Музыке и Кинопоиске, Маркете, Лавке и других сервисах Яндекса, обеспечивая более точное удовлетворение запросов пользователей и рост конверсии в целевые действия.



B2B:

Решение	Продукты Яндекса	
Платформенные ИИ решения	AI Studio Платформа для работы, разработки, обеспечения безопасности приложений на базе ИИ	Paas Yandex Speech Kit Yandex Vision OCR Yandex Search API Yandex Datasphere
Вертикальные ИИ-SaaS	Нейросаппорт ИИ-ассистенты для операторов поддержки	Нейроюрист ИИ-ассистент для работы с юридическими знаниями
Горизонтальные ИИ-SaaS	Speech Sense Сервис речевой аналитики	Алиса Про Виртуальный ассистент для бизнеса и сотрудников компании

- **Yandex AI Studio — платформа для разработки ИИ-агентов и приложений**

Платформа для разработки ИИ-агентов и приложений, которая помогает бизнесу создать уникального ИИ-агента без навыков программирования. В Yandex AI Studio доступно большое количество моделей, в том числе из семейств Qwen, DeepSeek и других.

В дополнение Yandex Cloud предоставляет самостоятельные сервисы на основе ИИ.

- **Сервисы ИИ, связанные с голосовыми технологиями**

Yandex SpeechKit — технологии распознавания и синтеза речи

Технологии для преобразования речи в текст (Speech-to-Text) и текста в речь (Text-to-Speech) более чем на 15 языках. SpeechKit обеспечивает распознавание речи в реальном времени и из аудиофайлов, позволяет разрабатывать голосовых помощников и озвучивать контент.

Yandex SpeechSense — сервис речевой аналитики

Сервис для глубокого анализа голосовых и текстовых каналов коммуникации, позволяющий извлекать ценные инсайты из диалогов с клиентами. SpeechSense автоматизирует оценку качества работы операторов, выявляет проблемные зоны и помогает контролировать соблюдение скриптов с помощью AI-ассистентов.

- **Yandex Search API — поисковые технологии Яндекса для бизнеса**

Доступ к поисковым технологиям Яндекса для интеграции в собственные приложения и сервисы. Yandex Search API позволяет организовать поиск по сайту или всему интернету, возвращая структурированные результаты. Это позволяет создавать кастомизированные поисковые системы, обогащать AI-агентов актуальными данными и мониторить упоминания.

- **Yandex Datasphere — платформа для ML-разработки полного цикла**

Среда, объединяющая все этапы разработки машинного обучения: от анализа данных и создания моделей до их обучения и развёртывания. DataSphere предоставляет удобный интерфейс, масштабируемые вычислительные ресурсы и инструменты для совместной работы. Сервис ускоряет разработку ML-моделей и оптимизирует затраты на вычисления.

- **Yandex Vision OCR — распознавание текста на изображениях и в документах**

Сервис на основе технологий компьютерного зрения для оптического распознавания текста. Позволяет автоматизировать оцифровку, ввод данных и распознавание различных документов.

- **Рекламная система (Яндекс Директ, РСЯ)**

Использование нейротехнологий в рекламной системе Яндекса значительно повышает эффективность рекламных кампаний за счёт оптимизации ключевых процессов: таргетинга, управления ставками и персонализации рекламы.

- **Алиса Про**

Специализированный ИИ-ассистент, который извлекает факты из разнородных документов (текстов, таблиц, презентаций, аудио- и видеозаписей, и прочего) и помогает решать рутинные задачи. Ассистент интегрирован в сервисы Яндекс 360, а также доступен по ссылке alicepro.yandex.ru.

- **ИИ-возможности в сервисах Яндекс 360**

В сервисе видеовстреч Телемост и корпоративном Мессенджере внедрили функцию саммаризации встреч: краткий пересказ беседы с ключевыми выводами по каждой теме приходит на почту всем участникам встреч. В Таблицах с помощью ИИ можно структурировать данные, переводить тексты в ячейках на другой язык, ужимать их в короткие тезисы и т. д.

- **Нейроюрист**

ИИ-помощник для юристов. Он помогает юристам решать рутинные задачи и экономить время.

- **Нейросаппорт**

ИИ-агент, призванный оптимизировать работу контакт-центров, оперативно анализировать запросы клиентов и в реальном времени генерировать AI-ответы и подсказки операторам.

Для поддержки широкой линейки сервисов Яндекс разрабатывает собственные технологические решения. Компания создаёт и внедряет современные модели машинного обучения, тестирует новые алгоритмы обработки данных и последовательно интегрирует нейросетевые технологии в свои продукты.

Технологическая инфраструктура

Сотрудники Яндекса обладают значительной экспертизой в области разработки и развития серверных решений, что позволяет формировать высокоэффективную инфраструктуру, соответствующую мировым стандартам. Для обеспечения высокой производительности ИИ-систем компания разрабатывает серверные решения на основе собственной уникальной архитектуры.

Инфраструктура Яндекса — это высокие нагрузки и впечатляющий масштаб, для её стабильной работы мы почти не используем внешние инструменты, а разрабатываем собственные решения.

Развитие компетенций в области ИИ

Яндекс, как одна из ведущих технологических компаний страны, системно развивает направление ИИ-образования, передавая рынку свою инженерную и продуктовую экспертизу. Программы основаны на реальных индустриальных практиках и помогают освоить современные инструменты искусственного интеллекта и ИИ-робототехники, получить востребованные компетенции и выстроить профессиональную траекторию в быстроразвивающейся технологической сфере.

Совместные образовательные программы с ведущими университетами

Разработанные с нуля совместные программы с вузами-партнёрами:

~100 образовательных программ

40 университетов-партнёров

>15 тыс. студентов

составляет охват образовательных программ

Сочетание фундаментальной подготовки по востребованным ИТ-направлениям и активной практики на кейсах из индустрии

Расширение первой в России программы высшего образования в области ИИ

С сентября 2025 года в 1,5 раза увеличится набор на AI360 — программу бакалавриата в области искусственного интеллекта. К участвующим в программе ИТМО, НИУ ВШЭ, МФТИ и другим вузам присоединился Санкт-Петербургский государственный университет. Программа объединяет передовой опыт технологических компаний и сильнейших университетов, помогая создавать новые кадры для ИТ-рынка.

Запуск новой образовательной программы по физическому ИИ — Yandex Physical AI Garage

Яндекс запустил новую образовательную программу по ИИ-робототехнике, или физическому ИИ, — Yandex Physical AI Garage. Она создана совместно с ведущими российскими университетами: ИТМО, НИУ ВШЭ, МФТИ, МИФИ, МАИ. Обучение будет проходить на реальных задачах индустрии с участием экспертов из команд Яндекс Образования, автономного транспорта и Яндекс Роботикс. Часть курсов реализуется на базе университетов, часть — на практических модулях в офисах компании.

Школа анализа данных (ШАД)

Фундаментальные двухгодичные образовательные программы по работе с данными для начинающих экспертов, которые хотят углубиться в ИИ, машинное обучение, разработку высоконагруженных систем. Выпускники ШАД работают в крупнейших компаниях по всему миру. Каждый четвёртый выпускник занимается наукой, а каждый шестой — запускает собственный бизнес или стартап по данным исследования Яндекса.

2 тыс. выпускников

за 18 лет

>60 курсов

по разным направлениям Computer Science

Обучение ИИ-профессиям в Яндекс Практикуме

Яндекс Практикум — сервис онлайн-обучения, где каждый может освоить цифровую профессию с нуля или получить новые навыки для дальнейшего профессионального развития. В 30% курсов Практикума уже есть уроки, посвящённые ИИ, и планируется добавить такие уроки в ранее запущенные курсы. В 2025 году студентам Практикума стали доступны новые курсы по ИИ: доступно обучение ИИ-профессиям с нуля, а также углубление навыков на продвинутом уровне.

Корпоративные семинары по разбору научных статей

Участие сотрудников в международных конференциях по ИИ

Стажировки для перспективных студентов

Программы для стартапов

Yandex Cloud запустил программу грантов Yandex Cloud Boost AI: технологические компании смогут получить 1 млн рублей на использование генеративных моделей для создания чат-ботов и умных помощников, генерации текстовой информации в бизнес-приложениях и веб-сервисах.

Центр технологий для общества

Центр технологий для общества помогает реализовывать социально значимые проекты в области образования и науки, здравоохранения, экологии и культуры. Например, нейросети помогают планировать уборку мусора на побережьях. Вместе с учёными из Дальневосточного федерального университета и студентами ШАД создана и обучена нейросеть, определяющая объём, массу и виды мусора.

ИИ от Яндекса помогает в расследованиях причин пожаров. Центр технологий для общества Яндекса и Академия Государственного пожарного надзора МЧС России запустили первый в стране проект, в котором искусственный интеллект помогает инспекторам МЧС быстрее и точнее расследовать причины пожаров — от возгораний в квартирах до промышленных объектов.

Yandex B2B Tech, студенты ШАД и специалисты Санкт-Петербургского государственного педиатрического медицинского университета создали нейросеть, которая помогает врачам оценить развитие мозга малышей уже в первые месяцы жизни. Решение можно применять как вспомогательный инструмент при подозрении на детский церебральный паралич для выбора лучшей тактики реабилитации пациента.

Информационная безопасность и защита данных

Миллионы людей доверяют свои данные Яндексу при использовании наших сервисов в повседневной жизни. Мы в полной мере осознаём свою ответственность и стремимся обеспечить максимально возможную безопасность и конфиденциальность пользователей.

Наш подход к безопасности

Безопасность — фундаментальный принцип, интегрированный в каждый этап жизненного цикла наших продуктов. Мы выстраиваем защиту, начиная с проектирования архитектуры сервисов и приложений, и обеспечиваем её на каждом уровне — от кода до инфраструктуры и данных. Такой комплексный подход гарантирует максимальную надёжность и защиту.

- **Ответственное хранение и защита данных**

Безопасность пользовательских данных — один из ключевых приоритетов Яндекса. Компания держит данные в защищённых хранилищах, а также регулярно проходит аудиты. Они дают независимое подтверждение, что наши сервисы работают и обрабатывают данные в соответствии с российскими и международными стандартами безопасности.

- **Управление данными и приватность пользователей**

В Яндекс ID пользователь может не только настроить уровень защиты аккаунта, но и управлять своими данными. Можно посмотреть, скачать или удалить информацию, предоставленную Яндексу. В Яндекс Браузере можно очистить историю использования: информацию о просмотренных страницах, загрузках, данные сайтов и приложений.

- **Безопасность — базовое свойство сервисов**

Ещё до запуска новых сервисов мы думаем о том, как сделать их безопасными. Поэтому инженеры по безопасности участвуют в создании новых сервисов на ранних этапах разработки, а сохранности данных пользователей придаётся не меньшее значение, чем удобству или функциональности.

- **Мониторинг угроз 24/7**

Круглосуточную защиту сервисов и инфраструктуры Яндекса обеспечивает автоматический центр информационной безопасности. Он анализирует действия в системе и мгновенно реагирует на любые аномалии.

- **Безопасность должна быть удобной**

Мы инвестируем в разработку технологий и инструментов, которые делают наши сервисы одновременно безопаснее и удобнее. Например, в Яндекс ID есть вход без пароля: по QR-коду, картинке, отпечатку пальца или по распознаванию лица в соответствии с международным стандартом WebAuthn. В конце 2025 года приложение Яндекс Ключ обновилось — теперь оно называется Яндекс ID. В нём по-прежнему можно генерировать одноразовые коды для входа на сайты, а новый функционал позволяет легко держать под контролем все данные и настройки в полноценном центре управления аккаунтом на Яндексе. Входить без пароля можно на сервисы Яндекса и внешние сайты, которые используют Яндекс ID.

>136 млн аккаунтов ежедневно авторизуется через Яндекс ID в 2025 году (+15% по сравнению с 2024 годом)

Развитие безопасности в сервисах Яндекса в 2025 году

Защита пользователей

- **Защита аккаунта в Яндекс ID**

В Яндекс ID можно настроить безопасность аккаунта, а также установить дополнительные уровни защиты: добавить запасную почту или подключить вход по паролю и СМС. Яндекс ID заботится о защите аккаунта и в подозрительных случаях просит пройти проверку или сменить пароль.

- **АОН Яндекса**

Определитель номера Яндекса в 2025 году стал на 40% лучше выявлять категории звонящих номеров благодаря работе нейросетей. Теперь нейросети анализируют более 300 показателей об использовании номера. В результате среднее время, за которое номера в базе определителя получают оценку, сократилось в семь раз — с десяти до полутора минут.

- **Нейросетевая проверка сайтов в Браузере**

Встроенные нейросети в Яндекс Браузере определяют признаки фишинговых страниц в реальном времени. Технология Нейропротект объединяет ИИ-технологии, которые проверяют подлинность сайтов, защищают онлайн-платежи, блокируют загрузку вредоносных файлов и нежелательные звонки.

Яндекс Браузер занял первое место в исследовании³⁷ способности встроенных механизмов защиты пользователя: он выявил в восемь раз больше фишинговых сайтов, чем другие браузеры. Из контрольной выборки в 100 опасных сайтов десктопная версия обнаружила 85, а мобильная — более 75 сайтов.

Защита бизнеса

Безопасность данных и ИТ-систем клиентов — фундаментальный приоритет Yandex B2B Tech. Компания инвестирует в развитие собственных сервисов и рекомендаций в области защиты данных, регулярно проходит аудиты и повышает уровни соответствия ключевым стандартам индустрии. В 2025 году компания Yandex B2B Tech приобрела 50% доли в SolidSoft — одном из крупнейших российских разработчиков решений класса WAF (Web Application Firewall) и межсетевых экранов для защиты веб-приложений. Компании создали совместное предприятие, ключевая цель которого — разработка инновационных решений в области кибербезопасности.

Сегмент решений для безопасности охватывает продукты для защиты сети, веб-приложений и инфраструктуры, антивирусы, безопасность данных и пользователей, а также платформы защиты облачных приложений. Согласно совместному исследованию Apple Hills Digital и Yandex B2B Tech, кибербезопасность — крупнейший и один из наиболее быстрорастущих сегментов внутри рынка Infrastructure Software. По итогам 2025 года общий объём рынка решений безопасности в России составил 384 млрд рублей, а к 2030 году может вырасти до 737 млрд рублей. Ключевыми драйверами роста исследование называет увеличение количества кибератак и стремление компаний снизить риски и финансовые потери, миграцию в облака и переход на новое ПО, а также влияние регулирования.

За 2025 год

9,1 млн пользователей предупредил Браузер о переходе на опасную страницу

12,4 млн скачиваний опасных файлов было заблокировано

³⁷ Исследование качества защиты от фишинга в современных браузерах, проведённое ГК Softline в 2025 году.

Портфель продуктовых решений Yandex Cloud для бизнеса

Yandex Smart Web Security — защита сайтов и веб-приложений

Сервис на основе ML-моделей для защиты от DDoS, веб-атак и ботов. Защита веб-приложений в едином интерфейсе через анализ и многоуровневую фильтрацию входящего трафика и запросов с помощью алгоритмов машинного обучения

Yandex Security Deck — платформа для контроля облачной безопасности

Платформа объединяет несколько модулей, создающих единое пространство для автоматизированного контроля безопасности облачных ресурсов, чувствительных данных и приложений. Сервис помогает приоритизировать риски безопасности в облаке, снижать риски утечек данных и мисконфигураций облачной инфраструктуры

Yandex Cloud Detection and Response — автоматизация реагирования на инциденты

YCDR обеспечивает сбор и корреляцию событий, выявление мисконфигураций и угроз, а также автоматизированное и экспертное реагирование на инциденты. Снижает нагрузку на SOC-команды и сокращает время обнаружения и реагирования

Yandex Identity Hub — управление доступом и аутентификацией

Решение для централизованного управления учётными записями пользователей и доступом к корпоративным ресурсам. Сервис обеспечивает единый вход (SSO) и многофакторную аутентификацию (MFA), защищая от фишинга и компрометации учётных записей

Амбиции по расширению портфеля решений для защиты бизнеса

Yandex B2B Tech будет выходить на новые рынки для классов решений SIEM, SOAR, VM и не только. Также компания усилит продуктовый портфель для гибридной и on-premises-инфраструктуры.

Соответствие стандартам

Яндекс регулярно проходит аудиты и сертификации, подтверждающие, что наши сервисы соответствуют международным и российским стандартам безопасности. Управление безопасностью в Яндексе соответствует международным стандартам ISO 27001 и 27701, что доказывает высокий уровень защиты сервисов и данных пользователей.

Для особо чувствительной информации используются специальные механизмы защиты и стандарты: данные в Яндекс Пэй обрабатываются в соответствии с требованиями международного стандарта безопасности PCI DSS 4.0.

Сервисы Yandex Cloud соответствуют требованиям международных и национальных стандартов ISO, GDPR, PCI и ГОСТ Р 57580. Платформа выполняет все требования Федерального закона от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных» и обеспечивает первый уровень защищённости персональных данных (УЗ-1).

В отчётном году Яндекс первым в России получил сертификат ISO/IEC 42001, который подтверждает ответственный подход к созданию искусственного интеллекта. Независимый аудит установил, что

процессы разработки и предоставления YandexGPT соответствуют всем требованиям стандарта, в том числе в области этики и безопасности.

Программа «Охота за ошибками»

«Охота за ошибками» — непрерывная программа по поиску уязвимостей, которая охватывает инфраструктуру и все сервисы Яндекса. Независимые специалисты по информационной безопасности могут найти ошибки в наших сервисах и получить награду за сообщение о них. Такой подход обеспечивает независимую оценку безопасности, усиливает защиту сервисов и пользовательских данных. Программа является первой в своём роде в России и действует с 2012 года.

>50 независимых
аудитов безопасности
прошёл Яндекс в 2025 году

В рамках программы Яндекс постоянно проводит дополнительные конкурсы по поиску уязвимостей в определённых сервисах или по обнаружению конкретных типов ошибок. В отчётном году максимальный размер награды за сообщения об ошибках в работе Яндекс Почты, Яндекс ID или Yandex Cloud увеличился до 3 млн рублей.

В 2025 году действовало шесть направлений конкурса: инфраструктура и сервисы Яндекса, умные устройства с Алисой, Яндекс Браузер, мобильные приложения, Yandex Cloud, AI / ML Security (добавилось в отчётном году).

Transparency Report

Яндекс выступает за открытость при работе с данными. Раз в полгода в специальном отчёте [Transparency report](#) мы рассказываем, как работаем с запросами государственных органов и обращениями пользователей и партнёров.

Отчёт о детской безопасности

В 2025 году Яндекс представил первый отчёт о детской безопасности в цифровом пространстве: от детского аккаунта в Яндекс ID до фильтрации опасного контента с помощью нейросетей. На корпоративном сайте также появился [специальный раздел](#), посвящённый безопасности детей в сервисах Яндекса. Каждый день дети проводят время в интернете — учатся, играют, развлекаются, общаются. Для нас важно, чтобы они чувствовали себя в безопасности, поэтому мы помогаем создавать безопасную онлайн-среду и оберегаем от нежелательного контента и угроз.

- **>5 тыс.** пользователей прошли курс для детей «Безопасность в интернете»
- В **99,9%** случаев с помощью нейросетей Поиск предотвращает показ неуместного для детей контента
- С 2025 года для аренды самокатов Яндекса в Москве начала действовать **обязательная верификация** на сайте mos.ru, чтобы автоматически выявлять попытку аренды самокатов детьми и подростками

Обучение ИБ-специалистов

Yandex B2B Tech регулярно добавляет и обновляет курсы для специалистов по информационной безопасности. Это помогает пользователям облачной платформы Yandex Cloud выстраивать эффективную и безопасную работу. Во время обучения специалисты осваивают управление доступами, построение процессов безопасной настройки, предотвращение уязвимости ИТ-систем, настройку защиты виртуальных машин от DDoS-атак и не только.

В 2025 году запущено три профильных курса в треке безопасности.

«Защита приложений»

«Защита облачной
инфраструктуры»

«DevSecOps в облачном
CI/CD»

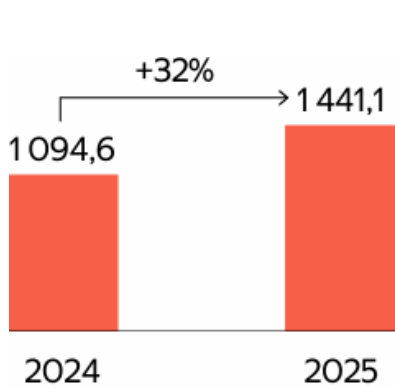
Финансовые результаты

Представленные неаудированные финансовые результаты за 2025 и 2024 годы подготовлены в соответствии с МСФО.

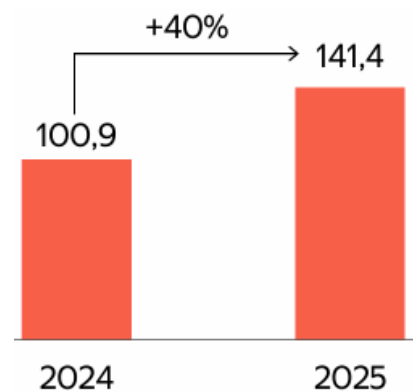
Годовая консолидированная финансовая отчётность МКПАО «ЯНДЕКС» по МСФО за 2025 год доступна на сайте [«Интерфакс» — Сервер раскрытия информации](#)

Основные финансовые показатели

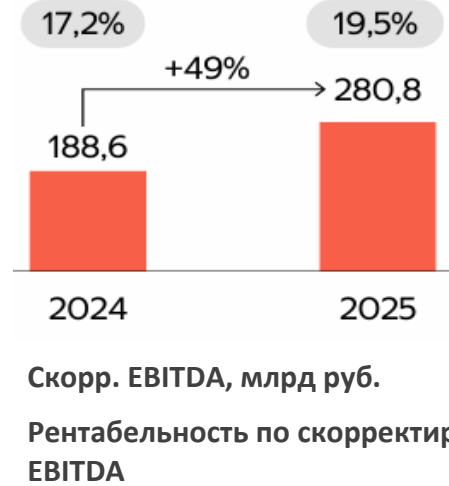
	Ед. изм.	2024	2025	Изменения
Выручка	млрд рублей	1 094,6	1 441,1	32%
Операционные расходы	млрд рублей	(1 043,0)	(1 267,5)	22%
Операционная прибыль	млрд рублей	51,5	173,6	237%
Скорректированный показатель EBITDA	млрд рублей	188,6	280,8	49%
Рентабельность скорректированного показателя EBITDA	%	17,2	19,5	2,3 п. п.
Чистая прибыль	млрд рублей	11,5	79,6	Неприменимо
Скорректированная чистая прибыль	млрд рублей	100,9	141,4	40 %



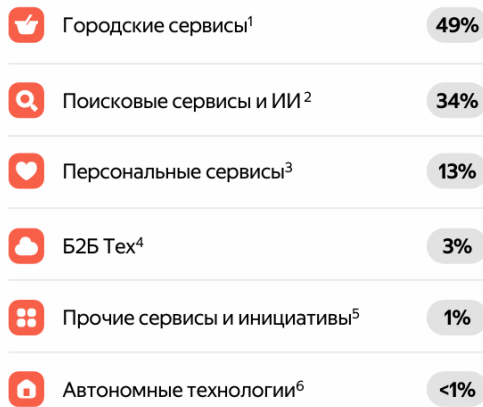
Выручка, млрд рублей



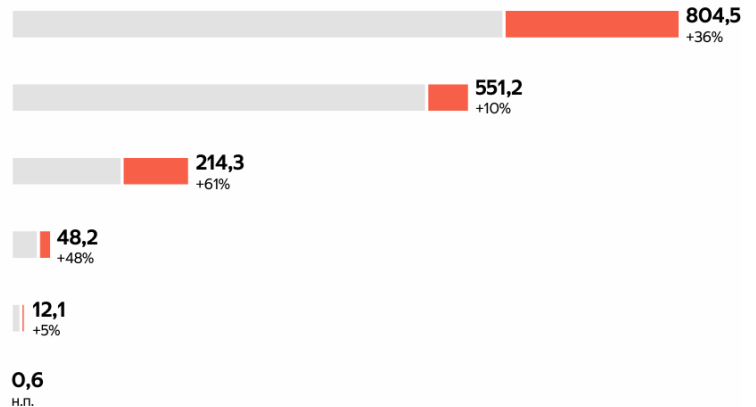
Скорректированная чистая прибыль, млрд рублей



Распределение выручки по блокам отчётности* за 2025



Выручка и прирост по блокам отчётности* за 2025, млрд руб.



* Данные по выручке исключают коррекцию на межсегментные расчёты на (189,7) млрд рублей.

1 В состав Городских сервисов входят Райдтех, состоящий из сервиса онлайн-заказа такси, каршеринга Яндекс Драйв, сервиса аренды самокатов, сервиса аренды пауэрбанков «Бери Заряд», а также других экспериментальных направлений; Электронная коммерция, которая включает мультикатегорийную торговую платформу Яндекс Маркет, сервис гиперлокальной доставки продуктов и товаров Яндекс Лавка, а также сервисы доставки товаров из магазинов и заказов из ресторанов Яндекс Еда и Деливери; Доставка и другие O2O-сервисы, включая Яндекс Доставку — сервис доставки средней и последней мили, сервис для оплаты топлива на АЗС Яндекс Заправки, а также несколько небольших экспериментальных O2O-сервисов.

2 В данный блок входят следующие сервисы: Поиск, Карты, Браузер и ряд других информационных и транзакционных сервисов, в том числе устройства и нейросеть Алиса AI, а также сервисы объявлений: Авто.ру, Яндекс Недвижимость, Яндекс Аренда, Яндекс Путешествия и Яндекс Исполнители.

3 В состав Персональных сервисов входят Плюс и развлекательные сервисы — крупнейшая в России мультиподписка Яндекс Плюс, которая открывает доступ к Яндекс Музыке, Кинопоиску и Яндекс Книгам. В направление также входят крупнейший продавец билетов Яндекс Афиша и продюсерский центр Плюс Студия; Финансовые сервисы: персонализированные решения для ежедневных выгодных платежей в сервисах Яндекса и у партнёров, оплаты покупок частями и накопления средств — Яндекс Пэй, Сплит, Сейвы и единый персональный аккаунт пользователя Яндекс ID; Свои Плюсы и другие сервисы: программа лояльности Яндекса Свои Плюсы, рекламные технологии бизнес-группы и «Домиленд» — одна из крупнейших proptech-платформ в России.

4 В этот блок входят платформа для создания ИТ-продуктов Yandex Cloud, виртуальный офис с сервисами для личных дел и совместной работы Яндекс 360 и несколько других направлений.

5 Блок Прочие сервисы и инициативы включает в себя общехозяйственные расходы, не относящиеся к сегментам напрямую, и услуги, оказываемые штаб-квартирой бизнесам, а также образовательные проекты Яндекса.

6 Данный блок объединяет направления автономного транспорта — роботакси, роботы-доставщики, автономные грузовики, а также разработку решений для складской автоматизации.

Анализ финансовых результатов

Задача Яндекса — улучшать жизнь миллионов людей с помощью технологий, и в отчётном году компания показала высокий темп развития своих сервисов. Важно, что под этой динамикой лежит

очень прочный экономический фундамент. В его основе дисциплина возврата на капитал и акцент на эффективности. Яндекс аккуратно выбирает рынки, на которых работает, оценивая их размер и структуру конкуренции. Для компании принципиально важно дать пользователям уникальное предложение, на основании которого и строится долгосрочная конкурентоспособность, и исходя из этого определяется оптимальный масштаб присутствия на рынке. Яндекс стремится к росту, который создаёт ценность для пользователей и стоимость для компании.

В основе управления каждым из продуктов Яндекса лежит жёсткий фокус на юнит-экономике: компания внимательно смотрит на вклад каждой транзакции, каждой услуги, каждого пользователя в общий финансовый результат. При этом важен последовательный контроль над постоянными затратами — как на уровне бизнес-групп, так и на уровне HQ.

Важно, что скорректированный показатель EBITDA Яндекса уже включает в себя значительные расходы на разработку технологий, создание новых продуктов, развитие автономного транспорта и внедрение ИИ. Компания продолжает активно инвестировать в будущее и при этом демонстрирует рост операционной прибыли. Это лучший индикатор того, что экономический фундамент Яндекса действительно устойчив: компания одновременно зарабатывает сейчас и создаёт базу для роста завтра, что особенно важно в текущей макроэкономической ситуации.

На протяжении последних трёх лет скорректированный показатель EBITDA Яндекса вырос почти в четыре раза, а рентабельность по нему увеличилась на 5,6 п. п. Этот фактор позволяет не только уверенно проходить периоды макроэкономической нестабильности, но и создавать базу для финансирования технологических прорывов.

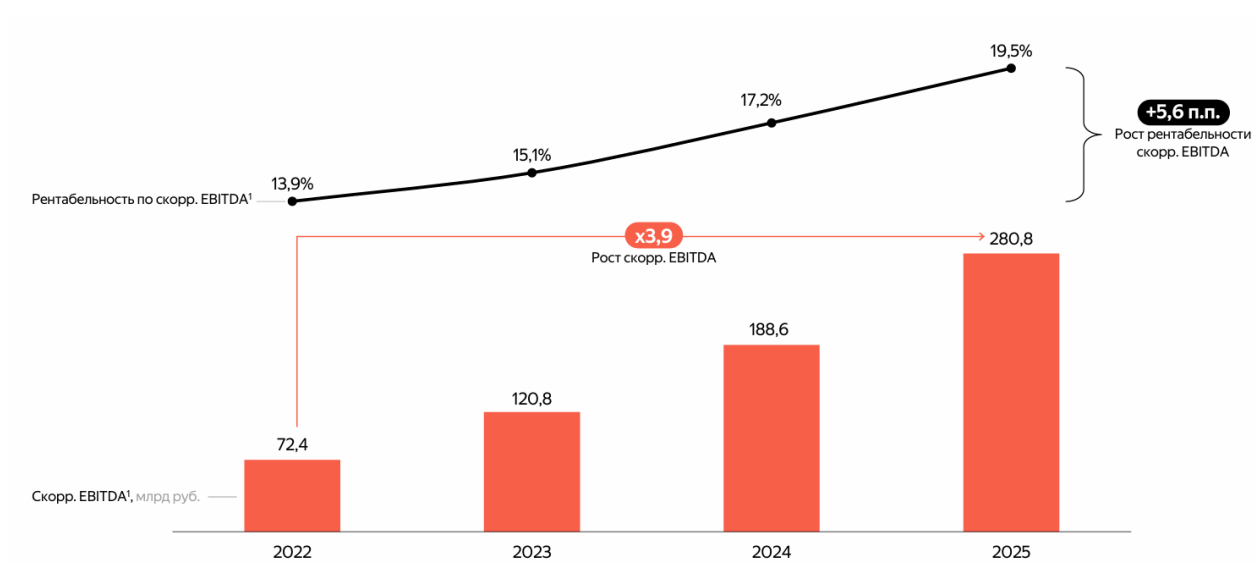
Итоги 2025 года это убедительно подтверждают: компания демонстрирует рост показателей выручки и EBITDA при масштабных инвестициях в развитие новых направлений. Последовательное управление переменными и постоянными затратами позволило увеличить рентабельность по EBITDA, несмотря на значительные инвестиции в ИИ и автономный транспорт. В немалой степени это произошло благодаря существенной оптимизации общегрупповых затрат, что было наиболее заметно во втором полугодии. В четвёртом квартале CAPEX составил 13% от выручки, отражая графики поставок оборудования, по году этот показатель составил 10%. Скорректированная чистая прибыль выросла более чем на 40% и превысила 140 млрд рублей, несмотря на высокий уровень процентных ставок. На фоне уверенной динамики финансовых показателей менеджмент направил на рассмотрение совета директоров предложение о повышении дивидендных выплат на 37,5%, до 110 рублей за акцию.

Наши планы на 2026 год

Благодаря сбалансированному портфелю активов, избирательному позиционированию на ключевых рынках, развитию и масштабированию пользовательской базы и фокусе на качестве продуктов и сервисов компания ожидает роста выручки примерно на 20% в 2026 году. Этот прогноз отражает текущие рыночные обстоятельства, при этом бизнесы Яндекса хорошо позиционированы на случай улучшения макроэкономической ситуации.

Работа по последовательной оптимизации переменных и постоянных затрат продолжается, что усиливает операционный рычаг. В результате компания ожидает скорректированную EBITDA по итогам 2026 года на уровне 350 млрд рублей, несмотря на существенные инвестиции в развитие ИИ и автономные технологии.

Сильный операционный рычаг



³⁸ Скорректированный показатель EBITDA и рентабельность скорректированного показателя EBITDA (отношение к выручке) не являются общепринятыми показателями по МСФО.

Обзор финансовых результатов ключевых сегментов бизнеса

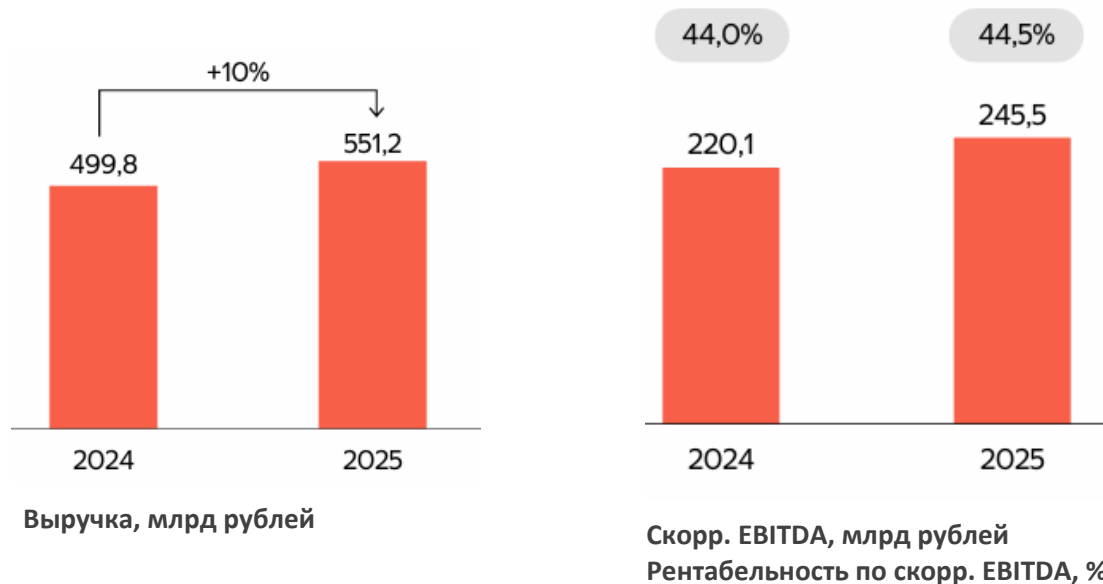
Поисковые сервисы и ИИ

Анализ результатов 2025 года

В условиях сложного макроэкономического фона Группа сохранила устойчивость базовой экономики: рекламный бизнес продолжает генерировать значимый денежный поток, а маржинальность осталась на высоком уровне благодаря контролю над фиксированными затратами и росту эффективности, несмотря на значительные инвестиции в развитие ИИ и продуктов на его основе.

Продолжается тренд на оптимизацию рекламных бюджетов. При этом сегодня драйвером рекламного рынка выступают использование и развитие технологий ИИ, в том числе нейросетей. Так, порядка 80% бюджетов рекламодателей Яндекс Директа уже управляется с помощью нейротехнологий. По итогам 2025 года использование ИИ помогло улучшить точность подбора и релевантность объявлений, что отразилось на росте эффективности наших рекламных инструментов на 38% по сравнению с прошлым годом.

Одновременно с этим в течение года произошла структурная трансформация пользовательских сценариев: продолжил расти объём транзакционных запросов в рамках тематического поиска. Доля пользователей, ежемесячно решающих свои задачи с помощью тематического поиска, увеличилась на 10% по сравнению с прошлым годом. Драйвером роста также стали экосистемные партнёрства с крупными рекламодателями: мы подбираем пакет продуктов под каждого клиента и работаем над улучшением конверсии на всех этапах.



Выручка сегмента в 2025 году увеличилась на 10% по сравнению с аналогичным показателем прошлого года и составила 551,2 млрд рублей.

Сокращение рекламной активности в отраслях, чувствительных к высокой ключевой ставке, — авто, недвижимость, потребительская электроника, банки — было частично компенсировано притоком рекламодателей в новые рекламные форматы: Smart TV, цифровую наружную рекламу, рекламная сеть Яндекса (РСЯ) для блогеров, ритейл-медиа. Выручка этих форматов в 2025 году выросла в 4,4

раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, а число рекламодателей увеличилось в 2,6 раза.

Выручка от продаж устройств выросла на 21% год к году, в том числе благодаря запуску новых устройств — Станции 3 и портативной колонки Стрит.

Скорректированный показатель EBITDA в 2025 году составил 245,5 млрд рублей. Рентабельность по этому показателю составила 44,5%. Яндекс продолжает инвестировать в развитие Поисковых сервисов и ИИ, суммарные расходы капитального и операционного характера на Алису AI за 2025 год составили 55 млрд рублей.

Городские сервисы

Анализ результатов 2025 года

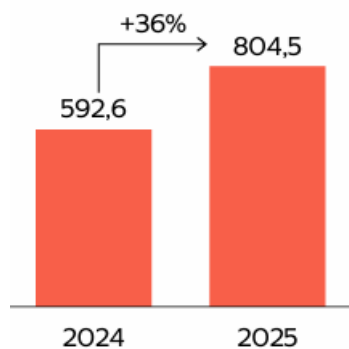
Основными фокусами работы бизнес-группы Городские сервисы в 2025 году были расширение форматов взаимодействия с пользователями в городской среде и качественное улучшение экономики бизнесов.

Компания последовательно наращивает долю капиталоеффективных бизнес-моделей в структуре Группы. Растёт доля партнёрских форматов. Доходы от рекламы в Городских сервисах в четвёртом квартале достигли 21 млрд рублей, показав рост на 31% год к году.

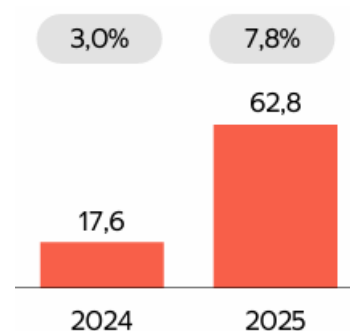
Райдтех продолжает эффективно управлять фиксированными затратами и денежными потоками. Внутри направления компания концентрируется на расширении пользовательских сценариев — через городской транспорт, страховые, финансовые и сервисные надстройки, — а также на последовательном снижении себестоимости и повышении доступности сервиса, включая развитие совместных поездок и альтернативных видов мобильности.

В сегментах Еды, Лавки и Маркета темпы роста стали более сбалансированными по сравнению с предыдущими периодами. Компания последовательно улучшает экономику этих бизнесов за счёт повышения операционной эффективности, оптимизации затрат и более избирательного подхода к инвестициям. Такой сдвиг позволяет сохранять потенциал масштабирования, одновременно повышая предсказуемость возврата на капитал.

Отдельным фокусом остаётся внедрение ИИ в транспорте и доставке для снижения переменных издержек, повышения предсказуемости операций и конкурентоспособности.



Выручка, млрд рублей

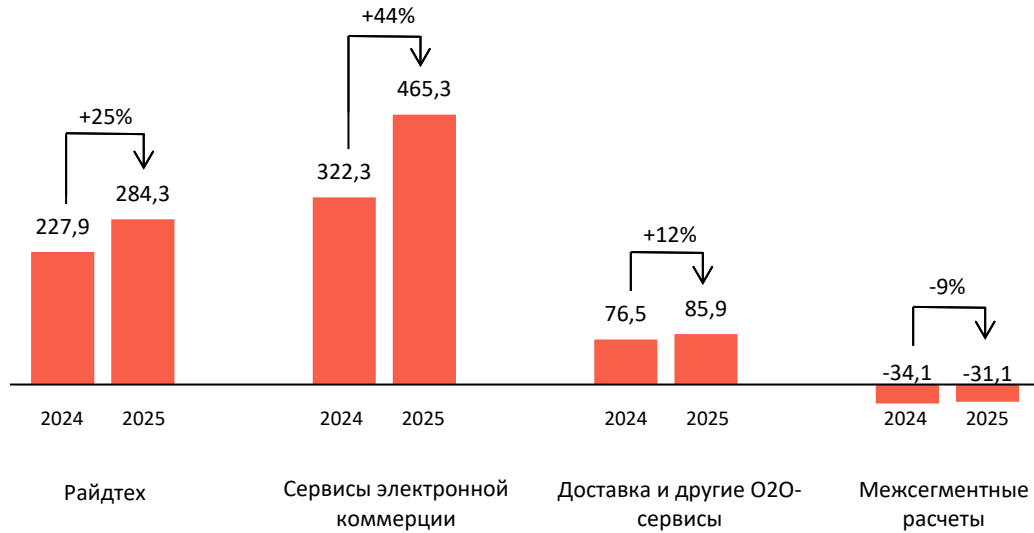


Скорр. EBITDA, млрд рублей
Рентабельность по скорр. EBITDA

Общая выручка в 2025 году выросла на 36% и составила 804,5 млрд рублей. Выручка Райдтеха увеличилась на 25% по сравнению с предыдущим годом, драйвером роста остаётся основной бизнес — Такси. Наибольший вклад в общую выручку внесли сервисы Электронной коммерции, где

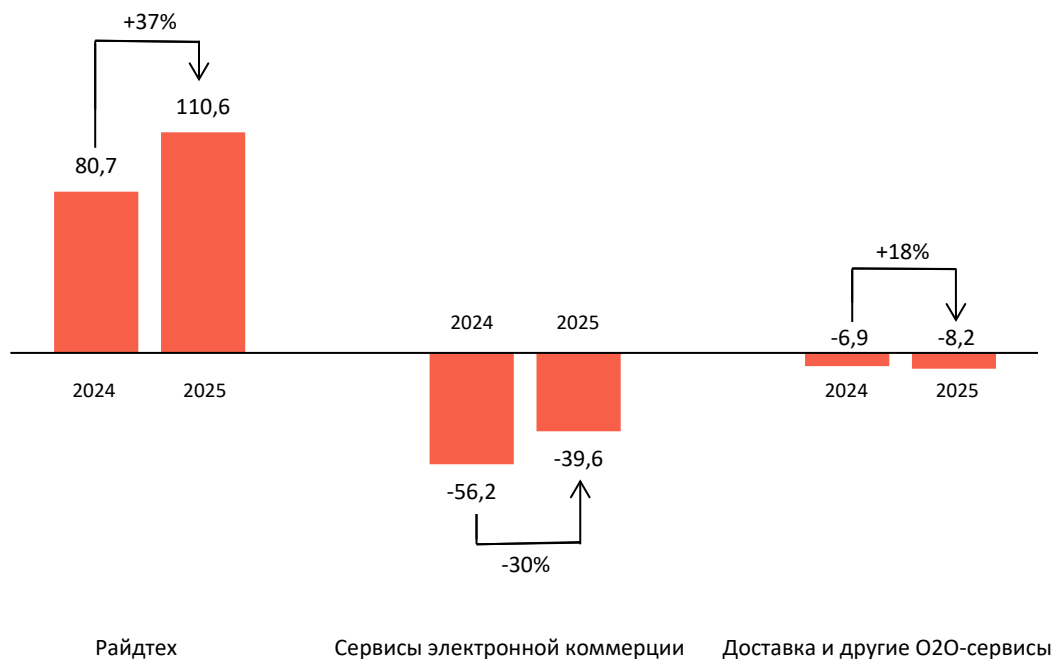
рост выручки составил 44% год к году — как благодаря Яндекс Маркету, так и за счёт увеличения выручки Фудтеха, который рос быстрее рынка.

Выручка, млрд руб.



Общий скорректированный показатель EBITDA в 2025 году составил 62,8 млрд рублей по сравнению с 17,6 млрд рублей годом ранее на фоне продолжающегося роста бизнесов и работы над оптимизацией операционных расходов. Важным фактором является снижение убытка в сервисах Электронной коммерции, прежде всего за счёт улучшения экономики Яндекс Маркета и существенного роста скорректированного показателя EBITDA в Яндекс Еде.

Скорректированный показатель EBITDA, млрд рублей



Фудтех-бизнесы росли быстрее рынка e-grocery по результатам 2025 года. В Яндекс Еде ритейл-направление показало рост оборота (GTV) на 44% за весь 2025 год. Помимо продуктового ритейла, бизнес продолжает расширять ассортимент и развивать непродуктовые высокочастотные категории, такие как аптеки, цветы и другие. Доля заказов в этих категориях в общем объёме ритейла увеличивается. Оборот Яндекс Лавки (GTV) показал рост на 45% в 2025 году.

Валовый оборот сервисов (GTV), млрд рублей



Персональные сервисы

Анализ результатов 2025 года

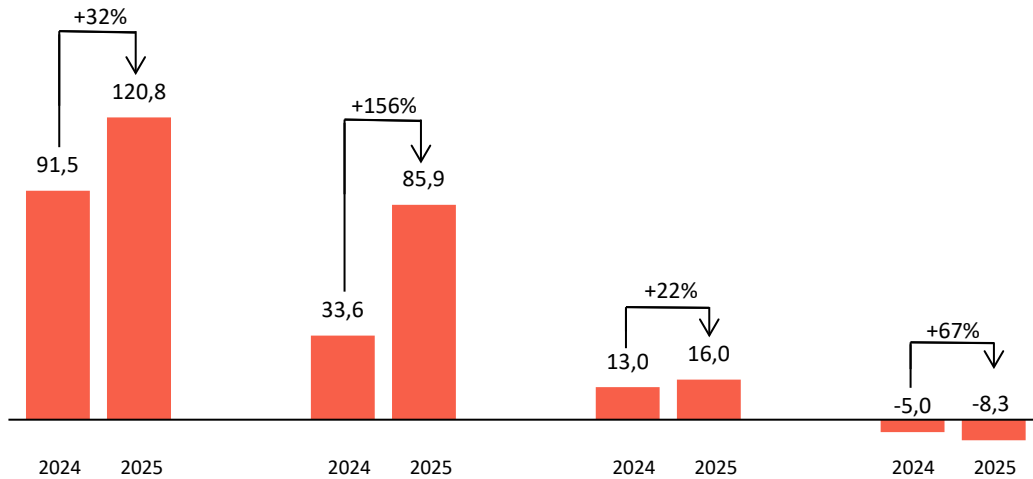
Блок Персональные сервисы остаётся одним из ключевых источников роста стоимости Яндекса, опираясь на масштаб подписочной аудитории, единую технологическую и финансовую платформу и последовательный фокус на возврате на вложенный капитал.

Количество подписчиков Яндекс Плюса увеличилось за год на 21%, до 47,5 млн пользователей. Подписка обеспечивает низкую стоимость привлечения пользователей и высокую частотность использования сервисов. На этой базе активно масштабируются финансовые и транзакционные продукты, которые увеличивают средний доход на пользователя и улучшают экономику Группы в целом.

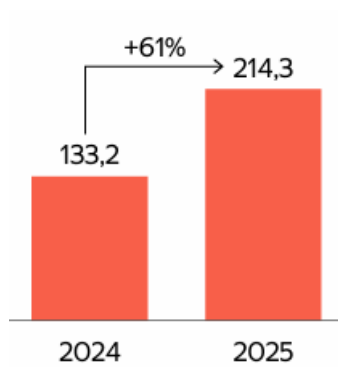
Финансовые сервисы остаются самым быстрорастущим направлением Яндекса. За полный 2025 год общий оборот Финансовых сервисов впервые превысил 1 трлн рублей, показав рост на 80% год к году. При этом финансовые сервисы стали крупнейшим источником привлечения в Яндекс Плюс и одновременно приблизились к точке операционной безубыточности, что подтверждает устойчивость модели масштабирования. Рост внешнего оборота и запуск единых платёжных и эквайринговых решений позволяют Группе зарабатывать не только внутри экосистемы Яндекса, но и за её пределами, без потери контроля над экономикой.

В фокусе этого сегмента сейчас дальнейшее масштабирование финансовых и транзакционных продуктов, развитие экосистемы лояльности и рекламных решений как платформенного бизнеса для партнёров и расширение присутствия в новых повседневных сценариях.

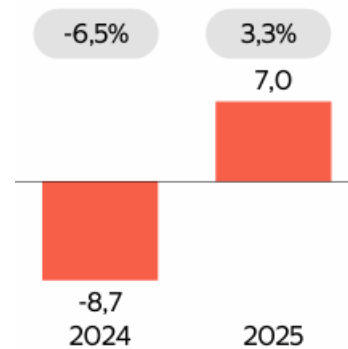
Выручка, млрд рублей



Плюс и развлекательные сервисы Финансовые сервисы Свои Плюсы и другие сервисы Межсегментные расчеты



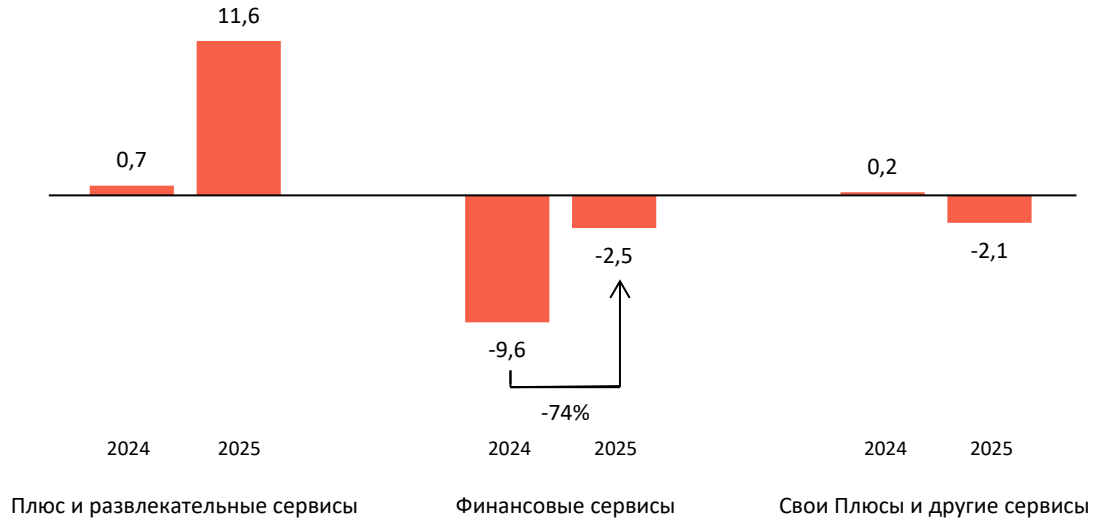
Выручка, млрд рублей



**Скорр. EBITDA, млрд руб.
Рентабельность по скорректированной EBITDA**

Общая выручка в 2025 году выросла на 61% год к году и составила 214,3 млрд рублей. Наибольший вклад в рост показателя внесли Финансовые сервисы, которые остаются самым быстрорастущим бизнесом Яндекса: их выручка выросла более чем в 2,5 раза к году, до 85,9 млрд рублей. Такая динамика связана с продолжающимся расширением клиентской базы, развитием продуктовой линейки, а также ростом внешнего оборота Финансовых сервисов. Выручка Плюса и развлекательных сервисов выросла в 2025 году на 32% за счёт продолжающегося роста платящей базы подписчиков и увеличения среднего дохода на пользователя (ARPU). Кроме того, растёт и неподписочная выручка направления, в том числе благодаря росту прямых продаж билетов на мероприятия через Яндекс Афишу.

Скорректированный показатель EBITDA, млрд рублей



Общий скорректированный показатель EBITDA вырос за счёт увеличения доли подписочной выручки, а также благодаря продолжающейся работе над оптимизацией маркетинговых расходов, включая рост эффективности каналов привлечения новых пользователей.

В Финансовых сервисах рост объёма бизнеса и повышение операционной эффективности на фоне масштабирования позволили существенно улучшить экономику направления. Убыток по скорректированному показателю EBITDA в 2025 году составил 2,5 млрд рублей против убытка в размере 9,6 млрд рублей в аналогичном периоде прошлого года при продолжающихся инвестициях в развитие направления.

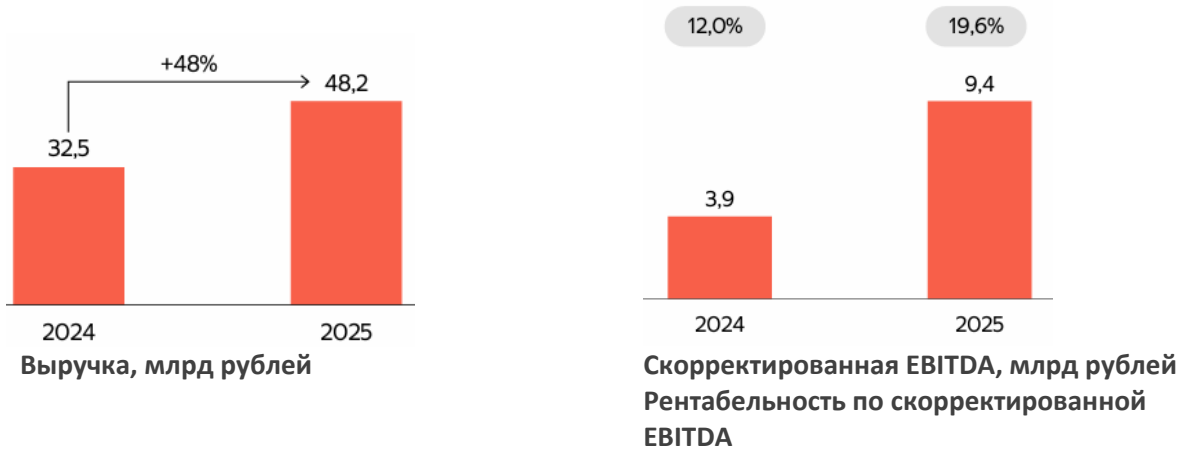
Б2Б Тех

Анализ результатов 2025 года

Прошедший год стал для Б2Б Тех годом перехода к подтверждённой экономической эффективности. Бизнес рос темпами выше рынка, при этом ключевым результатом стало не только увеличение выручки, но и улучшение операционной прибыльности. Расширение клиентской базы Yandex Cloud на 17%, до 51 тыс. клиентов, сопровождалось ростом средней выручки на клиента и увеличением доли решений с высокой маржой, что вместе с жёстким контролем над операционными затратами обеспечило улучшение рентабельности.

Экономика Группы формируется за счёт повторяющейся выручки от инфраструктурных и прикладных решений для бизнеса, где рост спроса конвертируется в расширение рентабельности без пропорционального увеличения постоянных затрат. Важно, что основная часть клиентов Yandex Cloud внешние, и они формируют 93% выручки направления. Более половины выручки приходится на крупные компании. Бизнес-группа капитализирует масштаб внутренних разработок — от облачной инфраструктуры до ИИ-инструментов и решений для безопасности, — превращая их в коммерческие продукты для внешних клиентов. Это создаёт внешний рынок с устойчивой экономикой и понятной монетизацией. Сегодня нашими приоритетами являются направления ИИ

и информационной безопасности (ИБ). Доля их выручки выросла за год почти в два раза и составила около 9% от общей выручки Yandex Cloud.



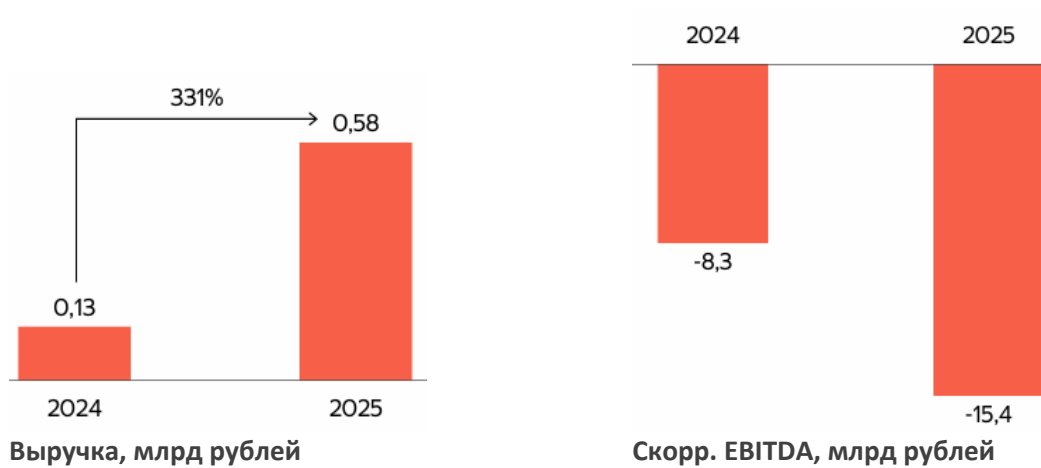
Выручка в 2025 году выросла на 48% по сравнению с аналогичным показателем прошлого года и составила 48,2 млрд рублей. Рост обеспечен стабильным увеличением числа крупных клиентов и повышением средней выручки от корпоративных клиентов на фоне расширения продуктового предложения и работы над качеством продуктов — как в Yandex Cloud, так и в Яндекс 360. Дополнительным фактором роста в четвёртом квартале стал высокий спрос на решения на базе ИИ, продукты в сфере безопасности и платформенные решения, а также активное развитие направления on-premises в Yandex Cloud. Доля выручки от ИИ- и ИБ-сервисов, которые являются стратегическим приоритетом развития, выросла почти в два раза по сравнению с прошлым годом и составила около 9% от общей выручки Yandex Cloud.

Автономные технологии

Анализ результатов 2025 года

Мы продолжаем создавать технологическую базу, которая усиливает существующие сервисы Яндекса и формирует фундамент для новых направлений роста. Ключевые приоритеты этого направления — повышение надёжности и масштабируемости автономных платформ, расширение коммерческих внедрений и интеграция решений в экосистему. Яндекс остаётся одним из мировых лидеров в области автономного движения. Мы интегрируем автономный транспорт в собственные и партнёрские бизнесы.

Для нас автономный транспорт — это стратегическая инвестиция. Мы создаём инфраструктуру, которая позволит в долгосрочной перспективе повысить эффективность логистики, компенсировать структурный дефицит рабочей силы и открыть новые модели монетизации.



Автономные технологии находятся в активной инвестиционной фазе, что отразилось на скорректированном показателе EBITDA. Рост инвестиций способствует ускоренному развитию технологии автономного движения и дальнейшей коммерциализации. Суммарные расходы капитального и операционного характера в размере около 18 млрд рублей в 2025 году направлены на расширение команды, увеличение вычислительных мощностей, рост парка роботов-доставщиков, роботакси и автономных грузовиков.

Долговая нагрузка

На конец 2025 года общий объём долговых обязательств компании незначительно увеличился с 260,1 млрд рублей в 2024 году до 269,7 млрд рублей. При этом чистый долг³⁹ компании уменьшился с 81,9 млрд рублей в 2024 году до 47,7 млрд рублей. Показатель чистый долг / скорректированная EBITDA уменьшился с 0,4 в 2024 году до 0,2 в 2025 году.

Компания поддерживает комфортный уровень ликвидности и доступных резервных кредитных инструментов, для покрытия потребностей в рефинансировании, а также постоянно работает над диверсификацией доступных источников финансирования и оптимизацией их условий, что способствует укреплению финансовой стабильности и повышению устойчивости бизнеса.

³⁹ Сумма краткосрочных и долгосрочных долговых обязательств, обязательств по аренде автомобилей и обязательств по аренде складских помещений со сроком аренды более 11 лет за вычетом денежных средств и их эквивалентов и краткосрочных депозитов.

Устойчивое развитие

Наша работа в области устойчивого развития структурирована вокруг четырёх приоритетных направлений, которые отражают основные сферы воздействия Яндекса на общество и окружающую среду. Большинство из них напрямую связаны с операционной деятельностью компании. Работа по этим направлениям помогает нам поддерживать устойчивость бизнеса, укреплять доверие пользователей и партнёров и управлять рисками, способными отразиться на наших финансовых и операционных показателях.

К этим направлениям, например, относятся информационная безопасность и защита персональных данных, обеспечение безопасности цифровой среды (в рамках направления «Этика и добросовестность»), благополучие сотрудников и развитие доступного и качественного ИТ-образования (направление «Развитие людей и бизнес-среды»), безопасность городских сервисов (направление «Качество жизни») и повышение энергоэффективности инфраструктуры (направление «Экологическое воздействие»).

При этом устойчивое развитие для нас – это не только управление рисками, но и возможность создавать дополнительную ценность с помощью наших технологий и знаний. Мы разрабатываем решения, которые могут способствовать решению социальных и экологических задач в обществе. Одновременно такие решения находят применение у других организаций, способствуя укреплению их устойчивости и эффективности. Например, благотворительный фонд Яндекса «Помощь рядом» в течение уже пяти лет развивает инструменты для системной благотворительности и поддерживает сотни некоммерческих организаций (НКО). В 2025 году фонд разработал для НКО руководство по использованию нейросетей — с пошаговыми инструкциями о том, как начать работу, и библиотекой промптов — готовых запросов к ИИ по тематике НКО. Мы также запустили пилотный курс по ИИ для сотрудников НКО, на котором они научатся применять нейросети во всех рабочих процессах фондов. Если фонды передадут ИИ часть рутинной работы, они смогут уделять больше времени самому главному — помощи подопечным и решению социальных проблем.

Наши приоритеты	Обзор результатов 2025 года ⁴⁰
Качество жизни	
Поддерживать высокое качество наших сервисов и обеспечивать их полезность для решения повседневных задач пользователей.	340 млн руб. инвестировали в безопасность сервиса кикшеринга ⁴¹ Яндекс Go — в 2,6 раза больше, чем в среднем вкладывали в это направление ежегодно; более 99,99% поездок в сервисе прошли без нарушений и происшествий ⁴² .
Заботиться о безопасности в городских сервисах и содействовать гармоничному развитию городской среды.	Речевые технологии на базе ИИ в Яндекс Разговоре помогли людям с особенностями слуха и речи провести более 1,3 млн диалогов — на 49% больше, чем за 2024 год; число уникальных пользователей приложения за год увеличилось более чем втрое, превысив 230 тыс. человек.
Обеспечивать доступность сервисов Яндекса для всех, независимо от возраста и особенностей здоровья.	

⁴⁰ Подробные результаты нашей работы в сфере устойчивого развития можно узнать из нефинансового отчёта Яндекса, который мы ежегодно публикуем в июне.

⁴¹ Кикшеринг — сервис краткосрочной аренды электросамокатов.

⁴² На основе собственных данных Яндекса о ДТП во время поездок за 2025 год.

Применять технологии и технические компетенции компании для развития системной благотворительности

Научили нейросеть Алиса в Яндекс Браузере понимать, что изображено на картинках в интернете, и создавать их описания — благодаря этому незрячие и слабовидящие пользователи могут воспринимать визуальный контент; Алиса сообщает, что нарисовано на картинке, а по желанию пользователя приводит подробности.

Запустили бесплатный онлайн-курс по инклюзии и цифровой доступности в Яндекс Практикуме: он помогает продуктовым командам создавать цифровые решения, которые отвечают запросам людей с разными особенностями здоровья: зрения, слуха или опорно-двигательного аппарата.

Выпустили руководство по работе с нейросетями для НКО и запустили пилотный курс по работе с нейросетями для сотрудников НКО.

Запустили арт-проект «Глазами разных» в поддержку людей с особенностями развития в семи городах России

Развитие людей и бизнес-среды

Привлекать талантливых специалистов и поддерживать культуру открытости и доверия, обеспечивать сотрудникам комфортные условия работы и возможности для профессионального развития и инноваций.

Развивать социальные инициативы для поддержки партнёров-исполнителей, сотрудничающих с городскими сервисами Яндекса (платформенная занятость).

Делать доступным качественное ИТ-образование и готовить квалифицированных специалистов для индустрии

Запустили обновлённую программу стажировок — добавили направление бизнес-стажировок, которое охватило гуманитарные и экономические специальности; всего в 2025 году в программе стажировок приняли участие более 2,7 тыс. стажёров, из которых 51% перешли в штат и продолжили работу в Яндексе.

Провели Летние школы по семи направлениям: бэкенд, фронтенд, мобильная разработка, аналитика, менеджмент, DevOps и SRE, QA; более 200 выпускников трудоустроились в Яндекс по итогам программы.

Продолжили развивать доступность сервиса Яндекс Такси для глухих и слабослышащих водителей — более 5 тыс. водителей с особенностями слуха выполняли поездки в России в 2025 году.

В 2025 году математику с Репетитором AI изучали 238 тыс. детей (2–11-й классы) и родителей. Ещё 120 тыс. выпускников готовились к ЕГЭ по информатике на платформе «ЕГЭ с Яндекс Учебником».

85% победителей и 70% призёров заключительного этапа Всероссийской олимпиады

школьников по информатике посещали Яндекс Кружок.

Более 10 тыс. студентов учились на программах Яндекса в вузах: совместно с вузами компания реализует 36 программ бакалавриата, включая единые модули по разработке, 23 магистратуры и 2 аспирантуры

Экологическое воздействие

Внедрять энергоэффективные решения с учётом возможностей оптимизации затрат и снижения экологического воздействия.

Минимизировать объёмы отходов, попадающих на полигон.

Оценивать углеродный след собственной инфраструктуры и сервисов и искать решения для его минимизации, а также развивать сервисы, которые содействуют эффективному использованию ресурсов и снижению негативного воздействия на окружающую среду

Провели исследование о влиянии устройств умного дома Яндекса на потребление электроэнергии в типовой квартире: результаты показали, что использование умных устройств может снизить годовое потребление энергии на 12%.

Расширили проект «Чистый берег» по организации уборки морского побережья: со времени старта проекта волонтеры очистили от мусора уже более 50 км труднодоступных заповедных побережий в регионах России; нейросеть Яндекса анализирует аэрофотоснимки побережий, классифицирует отходы по типам и отмечает их координаты и вес на Яндекс Картах, помогая волонтерам и службам планировать очистку

Этика и добросовестность

Обеспечивать высокий уровень защищённости персональных данных пользователей.

Контролировать качество, безопасность и правомерность контента на интернет-ресурсах Яндекса.

Соблюдать все применимые нормы и законы и следовать самым строгим стандартам, непрерывно поддерживать культуру полного неприятия коррупции.

Предоставлять разным поставщикам равные возможности сотрудничества с Яндексом, выстраивать долгосрочные отношения, быть надёжным партнёром и транслировать добросовестные практики ведения бизнеса по всей цепочке поставок

Первыми в России получили сертификат ISO/IEC 42001 — он подтверждает, что Яндекс ответственно подходит к созданию искусственного интеллекта.

Яндекс 360 получил для своих сервисов сертификат соответствия стандарту ISO/IEC 27001:2022, а также подтвердил соответствие Отраслевому стандарту защиты данных (ОСЗД), разработанному Ассоциацией больших данных.

Выпустили обновлённый бесплатный курс «Безопасность в интернете» для школьников 1–4-х классов — он помогает детям узнать, как отличить поддельный контент, какие уловки мошенники используют в онлайн-играх и как защитить себя от возможных угроз.

Благодаря нейросетям качество выявления мошеннических звонков за 2025 год выросло на 40%: среднее время, за которое новый номер в базе определителя номера Яндекса получает

оценку, сократилось почти в семь раз — с 10 до 1,5 минуты.

2,5 млн школьников приняли участие в уроке Яндекса о нейросетях и цифровой безопасности на платформе образовательного проекта «Урок цифры»: ученики 1–11-х классов познакомились с устройством ИИ-ассистентов и узнали, как эффективно применять их в учёбе и повседневной жизни.

Стали партнёром просветительского проекта «Цифровой ликбез»: эксперты Яндекса в области ИИ подготовили для школьников онлайн-урок о дипфейках и о том, как их вовремя распознать, чтобы защититься от возможных угроз.

Вместе с проектом «Московское долголетие» провели образовательный интенсив о кибербезопасности и нейросетях для людей старшего возраста, который посетили более 500 человек.

Мы рассматриваем вопросы устойчивого развития как неотъемлемую часть бизнес-модели, а не как внешнюю надстройку к основной деятельности. Именно поэтому они интегрированы в систему стратегического планирования и управления компанией, что позволяет нам учитывать их в принятии решений, выборе инвестиционных приоритетов и выстраивании операционных процессов.

Управление вопросами устойчивого развития организовано на нескольких уровнях — от совета директоров до менеджмента продуктовых и операционных команд.

Советом директоров сформирован комитет по корпоративному управлению и устойчивому развитию, который в соответствии с [→Положением о комитете](#) курирует данные вопросы. На заседаниях руководители команд, реализующих инициативы в области устойчивого развития, представляют результаты своей работы, обсуждают достигнутый прогресс и согласовывают дальнейшие планы. Комитет также рассматривает ежегодный отчёт об устойчивом развитии Яндекса.

На операционном уровне высшего руководства компании все проекты в области устойчивого развития курирует HR-директор, а на уровне непосредственной реализации — отдельные команды, за которыми закреплены те или иные приоритетные направления. Например, для управления вопросами защиты персональных данных в Яндексе функционирует специализированное подразделение Privacy Office, обеспечивающее соблюдение применимых требований и стандартов в данной области, а управлением образовательными программами занимается команда Яндекс Образования.

Центром экспертизы в области устойчивого развития выступает подразделение «Технологии для общества и устойчивое развитие», которое возглавляет директор по устойчивому развитию. Команда занимается общей повесткой устойчивого развития компании и отвечает за направления инклюзии, системной благотворительности и экологии, а также за подготовку нефинансовой отчётности. Результаты работы команды регулярно рассматриваются на заседаниях комитета по корпоративному управлению и устойчивому развитию.

Риски, связанные с устойчивым развитием, включены в общую систему управления рисками и внутреннего контроля. Координацию процессов оценки рисков осуществляет профильное подразделение вместе с юридическим департаментом, службой комплаенса и руководителями сервисов.

Команда регулярно формирует и актуализирует карту ключевых рисков, способных оказать существенное влияние на деятельность компании. В рамках этого процесса учитываются в том числе риски, связанные с изменениями в социальной и регуляторной среде, вопросами экологии, развития человеческого капитала и ответственным использованием технологий.

С 2024 года в команде внутреннего аудита выделено направление по устойчивому развитию, сфокусированное на анализе рисков и проведении профильных аудитов. Это решение усилило риск-ориентированный подход функции и поддержало интеграцию принципов устойчивого развития в контрольную среду Яндекса.

Для сервисов, которые сертифицируются по стандартам информационной безопасности, проводится отдельная оценка соответствующих рисков. Так, в 2025 году Яндекс получил сертификат ISO/IEC 42001 – это международный стандарт системы менеджмента для организаций, разрабатывающих или использующих технологии искусственного интеллекта. В рамках этой сертификации независимый аудит подтвердил, что процессы разработки и предоставления YandexGPT соответствуют требованиям стандарта, включая аспекты безопасности, защиты данных и учёта этических и социальных рисков при развитии ИИ.

Корпоративное управление

Главные задачи системы корпоративного управления Яндекса — создать основу для устойчивого развития компании в долгосрочной перспективе и соблюсти баланс интересов всех стейкхолдеров.

Решение этих задач помогает обеспечивать благоприятные условия для долгосрочных инвестиций в компанию, её операционной и финансовой стабильности и выстраивания отношений как внутри Яндекса, так и с внешними сторонами.

Система корпоративного управления

Яндекс выстраивает систему корпоративного управления в соответствии с применимыми требованиями российского законодательства, собственными [→принципами](#) и [→правилами деловой и корпоративной этики](#) и лучшей российской практикой корпоративного управления:

- Закон о международных компаниях⁴³ регулирует особенности корпоративного управления Яндекса как МКПАО;
- Закон об АО⁴⁴ применяется к компании только в тех случаях, которые прямо предусмотрены уставом;
- Закон о рынке ценных бумаг⁴⁵ применяется к компании в части, относящейся к эмитентам;
- [→Правила листинга ПАО «Московская биржа»](#) обязательны для Яндекса как для публичной компании, акции которой обращаются на этой бирже;
- Принципы и рекомендации [→Кодекса корпоративного управления](#) Банка России.

Внутренние документы, регулирующие корпоративное управление в компании

Подходы компании к вопросам корпоративного управления, структура её органов управления, практики и процедуры управления закреплены в [→Уставе Компании](#).

В компании разработаны и утверждены внутренние нормативные документы, необходимые для работы системы корпоративного управления публичной компании: положения об органах управления и контроля, основополагающие политики, корпоративные и контрольные документы. Яндекс размещает документы на сайте, предназначенном для инвесторов компании, в [→разделе «Корпоративные документы»](#).

⁴³ Федеральный закон от 3 августа 2018 года № 290-ФЗ «О международных компаниях и международных фондах».

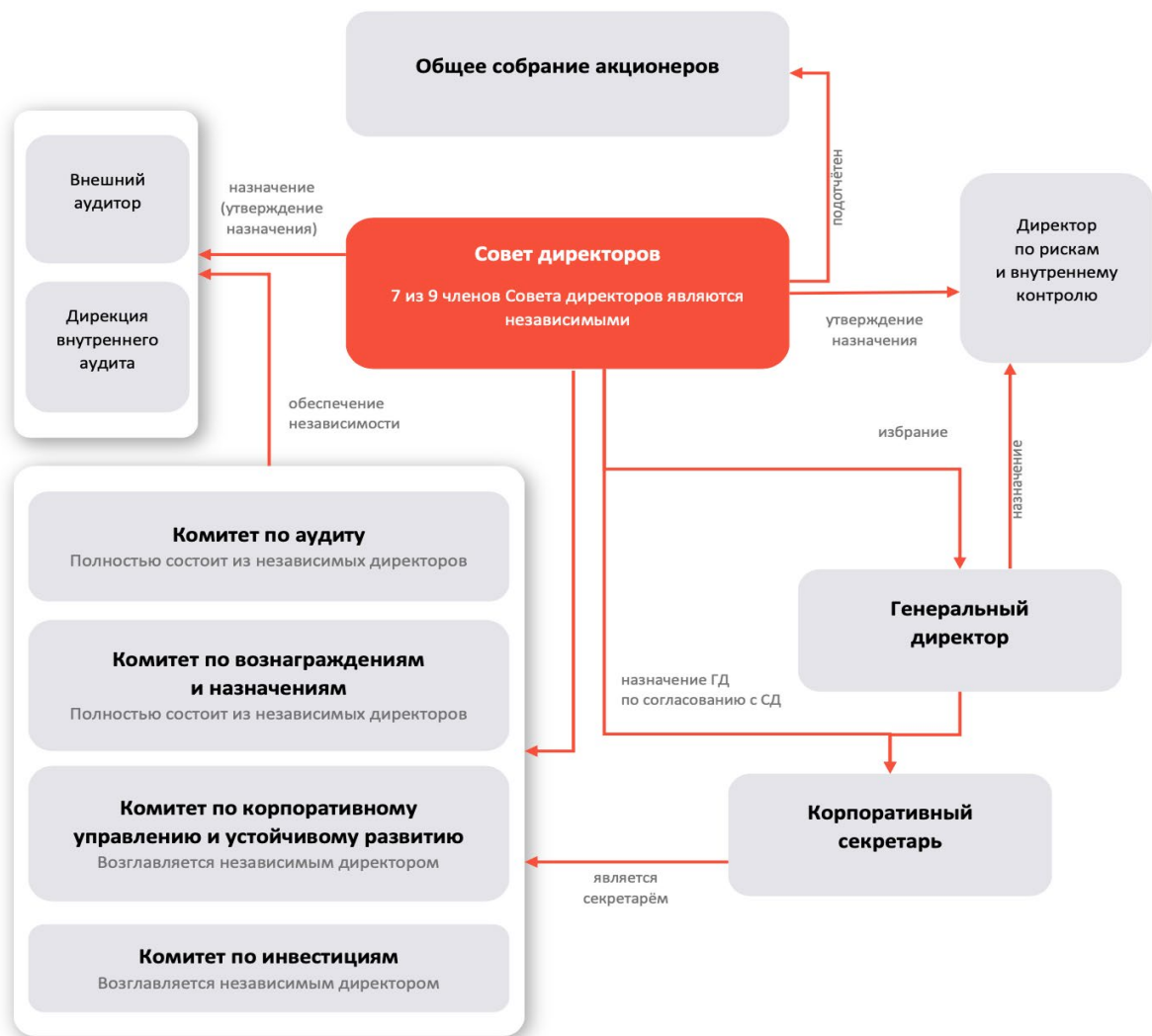
⁴⁴ Федеральный закон от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

⁴⁵ Федеральный закон от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг».

Основные принципы корпоративного управления в Яндексе

- Соблюдение баланса интересов стейкхолдеров
- Прозрачность деятельности
- Подотчётность органов управления
- Честность, взаимное доверие и уважение

Структура корпоративного управления



Органами управления в Яндексе являются общее собрание акционеров, совет директоров, а также генеральный директор (единоличный исполнительный орган). К органам контроля относятся дирекция внутреннего аудита и директор по рискам и внутреннему контролю.

В случае необходимости Яндекс может создавать дополнительные внутренние структурные образования (советы, комитеты, подкомитеты, комиссии, рабочие группы) при любом из органов.

Развитие корпоративного управления в 2025 году

В 2025 году мы продолжили заниматься построением новой системы корпоративного управления в российском правовом поле в связи с реструктуризацией компании.

Основные события 2025 года

- Завершение процесса передачи акций Яндекса напрямую участникам ЗПИФ «Консорциум. Первый»
- Увеличение числа независимых директоров с пяти до семи человек в связи с прекращением оснований связанности
- Проведение первой самооценки совета директоров
- Утверждение информационной политики Яндекса
- Проведение первого заседания годового общего собрания акционеров
- Расширение применения положений Кодекса корпоративного управления в деятельности компании

Соблюдение принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Раздел Кодекса	Всего вопросов	Соблюдаются		Частично соблюдаются		Не соблюдаются	
		2025	2024	2025	2024	2025	2024
Права акционеров	13	7	8	6	5	–	–
Совет директоров	36	19	16	14	11	3	9
Корпоративный секретарь	2	1	-	1	2	–	–
Система вознаграждения	10	6	6	2	2	2	2
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	5	3	1	1	–	2
Раскрытие информации	7	4	1	3	3	–	3

Раздел Кодекса	Всего вопросов	Соблюдаются		Частично соблюдаются		Не соблюдаются	
		2025	2024	2025	2024	2025	2024
Существенные корпоративные действия	5	3	3	2	–	–	2
Всего	79	45	37	29	24	5	18
Доля выполнения принципов Кодекса, %		57	46,8	36,7	30,4	6,3	22,8

Подробнее читайте в Отчёте о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Планы по совершенствованию корпоративного управления на 2026 год

- Проведение первого годового заседания общего собрания акционеров полностью в дистанционном формате
- Принятие внутренних нормативных документов, определяющих процедуры проведения оценки (самооценки) совета директоров
- Совершенствование внутренних процедур и повышение степени внедрения практик Кодекса корпоративного управления

Общее собрание акционеров

Компетенция общего собрания акционеров

Общее собрание акционеров — высший орган управления Яндекса, его решения обязательны для других органов управления и всех должностных лиц компании.

Общее собрание решает верхнеуровневые вопросы: изменение устава компании, реорганизация, ликвидация, определение новых типов акций, листинг акций, распределение прибыли и выплата дивидендов. Вопросы его компетенции, порядок созыва и работы определены в [Уставе](#) и [Положении об общем собрании акционеров](#).

В 2025 году Яндекс провёл годовое заседание общего собрания акционеров и два внеочередных заочных голосования. С подробной повесткой этих собраний и принятыми на них решениями можно ознакомиться на [сайте](#) компании.

Годовое заседание общего собрания акционеров в 2025 году

Дата	Форма	Рассмотренные вопросы
15.04.2025	Заседание, голосование на котором совмещается с заочным голосованием	<ul style="list-style-type: none"> • Утверждение годового отчёта общества за 2024 год • Утверждение годовой бухгалтерской отчётности общества за 2024 год • Распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов) по результатам 2024 года • Утверждение устава общества в новой редакции

Внеочередные заочные голосования в 2025 году

Дата	Форма	Рассмотренные вопросы
20.01.2025	Заочное голосование	<ul style="list-style-type: none"> • Согласие на совершение сделки (совокупности взаимосвязанных сделок) и ряда аналогичных сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, а именно договоров поручительства в обеспечение исполнения обязательств компаний Группы
09.09.2025	Заочное голосование	<ul style="list-style-type: none"> • Выплата (объявление) дивидендов по результатам первого полугодия 2025 года

Совет директоров

Совет директоров Яндекса осуществляет общее руководство деятельностью компании, за исключением решения вопросов, отнесённых Уставом к компетенции общего собрания акционеров.

Основные цели и задачи совета директоров

- Обеспечение прав и интересов акционеров и других заинтересованных сторон
- Разработка стратегии развития Яндекса и контроль её реализации
- Повышение конкурентоспособности и ценности компании, поддержание устойчивого финансового положения
- Формирование и поддержание эффективных механизмов внутреннего контроля и внутреннего аудита
- Контроль эффективности менеджмента компании
- Мониторинг и оценка процесса управления рисками

Избрание членов совета директоров

Порядок избрания (назначения) директоров и процесс работы совета директоров зафиксированы в [Уставе](#) и [Положении о совете директоров](#).

После завершения реструктуризации (с июля 2024 года) совет директоров компании должен состоять из десяти человек, но правомочен принимать решения, если число его членов составляет не менее семи человек. Совет директоров формируется в особом порядке:

- владелец привилегированной акции типа «А» назначает двух директоров А;
- владелец привилегированной акции типа «Б» назначает двух директоров Б;
- общее собрание акционеров избирает шесть директоров В, правом голоса по этому вопросу обладают только владельцы обыкновенных акций.

В настоящий момент совет директоров состоит из девяти членов, так как владельцем привилегированной акции типа «А» назначен только один директор А.

Яндекс тщательно отбирает кандидатов на должность члена совета директоров. Компания сформулировала список требований в отношении кандидатов и проводит проверку на соответствие им до назначения таких лиц владельцами привилегированных акций или голосования общим собранием акционеров.

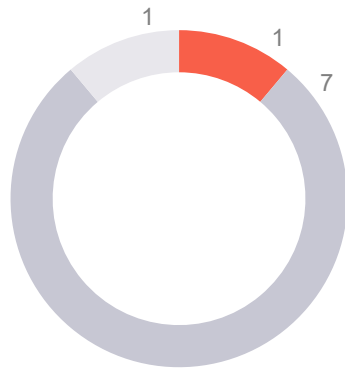
Состав совета директоров

Действующий состав совета директоров сформирован 4 июня 2024 года сроком на три года. В него входят:

- Светлана Ячевская;
- Андрей Бетин;
- Александр Ивлев;
- Алексей Яковицкий;
- Евгений Якушкин;
- Павел Деньгин;
- Антон Сычёв;
- Александр Чачава;
- Артём Савиновский.

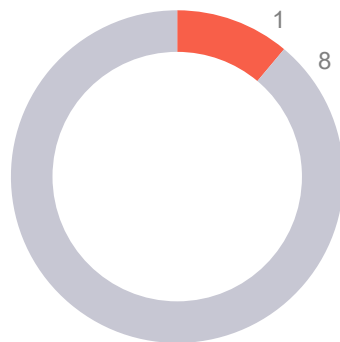
Подробнее о членах совета директоров можно узнать на [сайте](#).

Независимость членов совета директоров



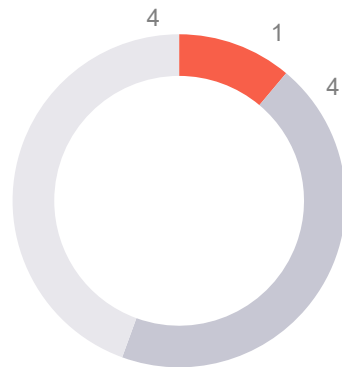
- Исполнительные
- Независимые
- Неисполнительные

Состав Совета директоров по полу



- Женщины
- Мужчины

Состав совета директоров по возрасту



- Старше 55
- 55–45
- Младше 45

Члены совета директоров Яндекса на 31 декабря 2025 года

Имя и фамилия директора	Статус директора	Участие в комитетах совета директоров
Светлана Ячевская Председатель совета директоров	Независимый директор	<ul style="list-style-type: none"> • Комитет по аудиту (председатель) • Комитет по вознаграждениям и назначениям • Комитет по корпоративному управлению и устойчивому развитию
Андрей Бетин	Независимый директор	<ul style="list-style-type: none"> • Комитет по вознаграждениям и назначениям
Александр Ивлев	Независимый директор	<ul style="list-style-type: none"> • Комитет по вознаграждениям и назначениям (председатель) • Комитет по корпоративному управлению и устойчивому развитию
Алексей Яковицкий	Независимый директор	<ul style="list-style-type: none"> • Комитет по инвестициям (председатель) • Комитет по аудиту • Комитет по вознаграждениям и назначениям
Евгений Якушкин	Независимый директор	<ul style="list-style-type: none"> • Комитет по корпоративному управлению и устойчивому развитию (председатель) • Комитет по аудиту • Комитет по вознаграждениям и назначениям • Комитет по инвестициям
Павел Деньгин	Независимый директор	<ul style="list-style-type: none"> • Комитет по инвестициям • Комитет по корпоративному управлению и устойчивому развитию • Комитет по аудиту • Комитет по вознаграждениям и назначениям
Антон Сычёв	Независимый директор	<ul style="list-style-type: none"> • Комитет по инвестициям • Комитет по аудиту • Комитет по вознаграждениям и назначениям
Александр Чачава	Неисполнительный директор	<ul style="list-style-type: none"> • Комитет по инвестициям • Комитет по корпоративному управлению и устойчивому развитию
Артём Савиновский	Исполнительный директор	<ul style="list-style-type: none"> • Комитет по инвестициям

Роль независимых директоров

Согласно [Положению о совете директоров](#), все директора Яндекса должны действовать добросовестно и разумно, выносить объективные суждения, независимые от влияния отдельных групп акционеров и иных заинтересованных сторон. При этом мнения независимых директоров повышают объективность решений совета директоров и доверие к ним, помогают защитить интересы акционеров и усилить прозрачность корпоративного управления, так как являются непредвзятыми и самостоятельными, на них не влияют взгляды других членов совета директоров и менеджмента.

Независимые директора проходят оценку на соответствие критериям независимости, которые установлены правилами листинга Московской биржи и Кодексом корпоративного управления Банка России. Независимым признаётся директор, который не связан с компанией, существенными акционерами, контрагентами, конкурентами или иными заинтересованными сторонами.

Председатель совета директоров является независимым директором и не совмещает свои функции с функциями генерального директора.

По состоянию на конец 2025 года семь из девяти членов совета директоров Компании являются независимыми (по состоянию на конец 2024 года пять из девяти членов совета директоров имели статус независимых).

Увеличение количества независимых директоров связано с изменением летом 2025 года структуры основных акционеров Яндекса: передачей АО «СОЛИД Менеджмент» ДУ ЗПИФ «Консорциум. Первый» акций своим пайщикам в прямое владение, а также совершением ряда сделок в отношении акций и их владельцев (подробная информация раскрыта в сообщениях о существенных фактах компании на странице «Интерфакс»). В результате у Деньгина П. В. и Сычёва А. Ю. прекратились ранее зафиксированные основания связанности, препятствовавшие признанию их независимыми (как они определены Кодексом корпоративного управления и Правилами листинга Московской биржи), иные основания не были выявлены.

Оценка деятельности совета директоров

В 2025 году в компании впервые проведена самооценка качества работы Совета директоров. Итоги самооценки обсуждали в ходе очного заседания совета директоров 26 ноября 2025 года.

По итогам проведённой самооценки определено, что индивидуальный вклад каждого члена совета директоров в работу совета директоров, с учётом профессиональных компетенций и навыков, времени, затраченного на участие в работе совета директоров и комитетов, способствует эффективной работе совета директоров и комитетов. Работа совета директоров как команды является в целом эффективной и соответствующей интересам общества и его акционеров.

С учётом количества заседаний совета директоров и комитетов, проведённых в период работы совета директоров в действующем составе, установлено, что индивидуальная посещаемость заседаний совета директоров и комитетов в целом находится на высоком уровне и позволяет обеспечить необходимый кворум при принятии решений. Члены совета директоров уделяют достаточное время работе в совете директоров и комитетах.

По итогам проведённой самооценки для членов совета директоров подготовлен ряд предложений по совершенствованию его работы, даны необходимые поручения. Корпоративному секретарю общества поручено включить отдельные вопросы компетенции совета директоров и его комитетов в повестки плановых заседаний и (или) запланировать дополнительные обсуждения отдельных вопросов.

Комитеты совета директоров

В настоящее время при совете директоров сформированы четыре постоянно действующих комитета: по аудиту, по вознаграждениям и назначениям, по инвестициям, по корпоративному управлению и устойчивому развитию. Все они подотчётны совету директоров и регулярно отчитываются о результатах своей работы на его заседаниях. Вопросы формирования и функционирования комитетов совета директоров урегулированы в [Уставе](#) компании и профильных положениях.

Комитет по аудиту и комитет вознаграждениям и назначениям полностью состоят из независимых директоров, два других комитета возглавляют независимые директора.

Состав комитетов совета директоров

	Независимые	Исполнительные	Неисполнительные
Комитет по аудиту	5	–	–
Комитет по вознаграждениям и назначениям	7	–	–
Комитет по инвестициям	4	1	1
Комитет по корпоративному управлению и устойчивому развитию	4	–	1

Светлана Ячевская, являющаяся независимым директором и председателем комитета совета директоров по аудиту, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчётности, необходимыми для качественного выполнения задач и функций указанного комитета.

Комитеты совета директоров

		Компетенции комитетов
Комитет по аудиту	→Положение о комитете по аудиту	<ul style="list-style-type: none"> • Контроль учётной политики и финансовой отчётности • Контроль функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля и системы корпоративного управления • Контроль соблюдения законодательных и иных норм • Обеспечение независимости и эффективности внутреннего и внешнего аудита
Комитет по вознаграждениям и назначениям	→Положение о комитете по вознаграждениям и назначениям	<ul style="list-style-type: none"> • Вопросы кадрового планирования, выдвижения кандидатов в члены совета директоров, на пост генерального директора и другие руководящие должности • Формирование практики вознаграждения членов совета директоров, генерального директора и корпоративного секретаря
Комитет по инвестициям	→Положение о комитете по инвестициям	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрение возможных инвестиций и проектов • Подготовка и актуализация бюджетов и бизнес-планов, включая программы капитальных инвестиций • Разработка внутренних документов, затрагивающих компетенцию комитета • Рекомендации совету директоров об организационной структуре компании • Рекомендации о распределении прибыли компании, в том числе размере дивидендов
Комитет по корпоративному управлению и устойчивому развитию	→Положение о комитете по корпоративному управлению и устойчивому развитию	<ul style="list-style-type: none"> • Вопросы корпоративного управления и устойчивого развития • Оценка деятельности совета директоров • Предварительное рассмотрение внутренних документов компании по вопросам антикоррупционного и антисанкционного комплаенса, корпоративной и деловой этики, политики в области пожертвований и др.

Заседания совета директоров и его комитетов

В течение 2025 года проведено 12 заседаний и заочных голосований совета директоров компании. Совет директоров в том числе заслушивал отчёты генерального директора о положении дел в обществе, отчёты комитетов совета директоров о работе, отчёты внутреннего аудита, рассматривал вопросы, связанные с подготовкой и проведением заседаний и заочных голосований общего собрания акционеров, вопросы размещения дополнительных акций общества, вопросы, связанные с реализацией Программы долгосрочной мотивации, утверждал Программу облигаций и проспект облигаций, внутренние документы компании и многое другое

Всего советом директоров в течение 2025 года рассмотрено более 50 вопросов, относящихся к различным блокам компетенции совета директоров. В большинстве заседаний / заочных голосований принимали участие все члены совета директоров, в отдельных случаях в принятии решений участвовало квалифицированное большинство членов совета директоров.

В течение 2025 года комитеты совета директоров проводили активную работу по предварительному рассмотрению вопросов и подготовке рекомендаций для принятия советом директоров решений:

- комитет по аудиту провёл шесть заседаний, на которых рассматривались в том числе вопросы, связанные с обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчётности и консолидированной финансовой отчётности Компании, с обеспечением надёжности и эффективности функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, с работой внутреннего аудита;
- комитет по вознаграждениям и назначениям провёл пять заседаний, на которых рассматривались в том числе вопросы, связанные с оценкой работы и вознаграждением единоличного исполнительного органа и менеджмента, вопросы проведения самооценки качества работы совета директоров, оценку независимости действующих членов совета директоров;
- комитет по инвестициям провёл два заседания, на которых обсуждались в том числе проекты компании по приобретению и инвестированию, а также вопросы выполнения и актуализации бизнес-планов и бюджетов;
- комитет по корпоративному управлению и устойчивому развитию провёл три заседания, на которых рассматривались в том числе вопросы совершенствования практик корпоративного управления (в том числе с учётом обсуждавшихся публично инициатив Банка России), статус работы в области устойчивого развития, вопросы проведения самооценки качества работы совета директоров.

В большинстве заседаний / заочных голосований комитетов принимали участие все их члены, в отдельных случаях в принятии решений участвовало квалифицированное большинство членов комитета.

Предотвращение конфликта интересов в совете директоров

Отсутствие конфликта интересов входит в критерии отбора членов совета директоров. В случае наличия прямого или косвенного конфликта интересов члены совета директоров обязаны уведомить председателя о его наличии. В таком случае они воздерживаются от голосования по вопросам, в которых у них есть заинтересованность.

Единоличный исполнительный орган

Генеральный директор

Генеральный директор осуществляет функции единоличного исполнительного органа компании и руководит её текущей деятельностью, за исключением вопросов, отнесённых к компетенции общего собрания акционеров и совета директоров.

С 23 апреля 2024 года эту должность занимает Артём Савиновский, являющийся также членом совета директоров МКПАО «ЯНДЕКС». Артём Савиновский занимает различные (в том числе руководящие) должности в Группе с 2004 года.

Корпоративный секретарь

Корпоративный секретарь координирует работу органов управления Яндекса, организует и обеспечивает проведение общих собраний акционеров, заседаний совета директоров и его комитетов. Он также обеспечивает эффективное взаимодействие с акционерами и координирует действия по защите их прав и интересов.

Секретарь назначается на должность и освобождается от неё решением генерального директора с согласия совета директоров. Его деятельность регулируется [→Уставом](#), [→Положением о корпоративном секретаре](#).

С 2024 года корпоративным секретарём компании является Мария Климашевская. До этого она с 2020 года занимала аналогичную должность в Yandex N.V.

Мария Климашевская, 1980 г. р., получила высшее юридическое образование в МГУ им. М. В. Ломоносова, в 2018 году закончила Cass Business School (Великобритания) с дипломом Executive MBA.

Связаться с корпоративным секретарём можно по адресу: corpsecretary@yandex-team.ru.

Практики вознаграждения

Яндекс стремится поддерживать справедливую и прозрачную систему вознаграждения сотрудников, руководства, членов совета директоров в соответствии с передовыми международными и российскими практиками. Система вознаграждения направлена на привлечение и удержание наиболее компетентных и опытных специалистов во всех областях деятельности компании.

Вознаграждение членов совета директоров

Порядок выплаты и размеры вознаграждения и компенсаций членам совета директоров установлены [→Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам совета директоров](#). Право на вознаграждение имеют только независимые и неисполнительные директора, право на компенсацию — все члены совета директоров.

Вознаграждение членов совета директоров состоит:

- из **базового вознаграждения** — денежной суммы за участие в текущей работе совета директоров, 19 млн рублей в год;
- **дополнительного вознаграждения** — денежной суммы за выполнение дополнительных обязанностей:
 - 1 млн рублей в год за работу в одном комитете,
 - 2 млн рублей в год за председательство в одном комитете,
 - 3 млн рублей в год за председательство в совете директоров;
- **опционов** на обыкновенные акции компании.

Базовое и дополнительное вознаграждение выплачиваются ежемесячно, равными долями, в рублях.

Помимо этого, компания компенсирует членам совета директоров расходы, включая затраты на проезд к месту проведения заседания совета директоров и обратно, затраты на проживание в связи с участием в заседаниях и расходы, связанные с деятельностью компании, по факту их совершения.

Вознаграждение и компенсации, выплаченные членам совета директоров, млн рублей

	Базовое вознаграждение	Дополнительное вознаграждение	Компенсация расходов	Всего
2025	152,0	25,4	1,7	179,1
2024	93,7	15,0	2,6	111,3

Вознаграждение менеджмента и долгосрочная мотивация

Вознаграждение ключевого управленческого персонала Яндекса, как и всех его сотрудников, состоит из фиксированной части (оклада), переменной части (премии, бонусы, иные стимулирующие выплаты) и пакета льгот, которые включают в том числе медицинское страхование и возможность участия в Программе долгосрочной мотивации, основанной на обыкновенных акциях компании.

Ключевые показатели эффективности обеспечивают согласованность интересов менеджмента, акционеров и общества. Переменная часть вознаграждения ключевых руководителей зависит от выполнения целей, которые устанавливаются советом директоров.

Комитет по вознаграждениям и назначениям совета директоров компании и совет директоров осуществляют мониторинг работы ключевого управленческого персонала, включая генерального директора, и участвуют в разработке политик премирования.

Программа долгосрочной мотивации

Для привлечения, удержания и мотивации сотрудников, которые могут внести существенный вклад в деятельность Яндекса, совет директоров в 2024 году утвердил Программу долгосрочной мотивации, основанную на обыкновенных акциях (далее — Программа мотивации). Участникам Программы мотивации предоставляются гранты на опционы, дающие право на получение акций компании. Участниками Программы мотивации могут быть действующие сотрудники компании или компаний Группы, члены органов управления, а также иные лица, которые признаются участниками Программы мотивации по решению совета директоров.

Опционный пул (общее максимальное количество обыкновенных акций, которые могут быть размещены для реализации Программы мотивации) в соответствии с Уставом Яндекса составляет 91 800 871 акцию.

В 2024 году, согласно условиям сделки по продаже части бизнеса Yandex N.V. (Яндекс Н.В.), сотрудники Группы, которые были участниками опционного плана Yandex N.V. (Яндекс Н.В.) и остались работать в бизнесах, которые являлись объектами сделки, получили взамен неисполненных опционов Yandex N.V. (Яндекс Н.В.) соответствующее количество опционов компании, большинство которых было затем исполнено в порядке, предусмотренном Программой мотивации. Также в рамках Программы мотивации компанией выдаются новые гранты в форме опционов, предоставляющих право на получение или приобретение акций.

Право на исполнение опционов (получение акций) возникает в даты вестинга. Часть опционов в размере 25% выданного гранта, может быть исполнена по истечении одного года с даты выдачи гранта, оставшаяся часть — равными долями один раз в квартал. Срок действия опционов составляет от пяти до семи лет в зависимости от вида опциона. Опционы выдаются со страйком — он даёт возможность получить акции компании в будущем по цене, зафиксированной на момент выдачи.

В соответствии с Уставом Яндекса и Программой мотивации предоставление грантов на опционы осуществляется по решению совета директоров, при этом с участниками Программы мотивации заключаются соглашения об участии в программе, а также ряд других документов, содержащих обязательные условия, необходимые для исполнения грантов.

В 2025 году в рамках Программы мотивации было размещено и передано участникам программы 4,4 млн акций, что составляет 1,12% от уставного капитала компании по состоянию на 31 декабря 2025 года⁴⁶.

Система корпоративного контроля

Система управления рисками и внутреннего контроля

За организацию управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита, а также за координацию соответствующих процессов и процедур в Яндексе отвечает совет директоров, включая комитет по аудиту.

Яндексом назначен директор по рискам и внутреннему контролю, а также сформирован отдел управления рисками и внутреннего контроля, аналогичные отделы сформированы в компаниях Группы, создавая в совокупности систему подразделений управления рисками и внутреннего контроля.

Устав компании не предусматривает образования ревизионной комиссии.

Основным документом, регулирующим функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), является Политика в области управления рисками и внутреннего контроля. В политике закреплены принципы СУРиВК, её цели и задачи. Структура СУРиВК основана на модели трёх линий защиты.

⁴⁶ По состоянию на дату предварительного утверждения настоящего отчёта.

Организационная структура системы управления рисками и внутреннего контроля



К основным задачам и функциям директора по рискам и внутреннему контролю относятся:

- обеспечение реализации в компании единой политики в области управления рисками и внутреннего контроля;
- координация работы по подготовке информации о ключевых рисках компании;
- контроль соблюдения положений и требований политики в области управления рисками и внутреннего контроля, а также её актуализация;
- подготовка ежегодного отчёта об организации и функционировании СУРиВК.

Внутренний контроль и управление рисками

К основным задачам и функциям подразделений управления рисками и внутреннего контроля относятся:

- формирование единой нормативной и методологической базы СУРиВК, включая рекомендуемые подходы к определению риск-аппетита;
- организация и координация работы по идентификации, анализу и оценке рисков, разработка мероприятий по их минимизации (совместно с владельцами рисков и подразделениями второй линии защиты);
- периодический мониторинг уровня ключевых рисков и статуса реализации мероприятий по их минимизации;
- участие в самооценке эффективности СУРиВК, разработка стратегии и плана её развития;
- участие в разработке и выполнении мероприятий, направленных на совершенствование СУРиВК, мониторинг их реализации.

Процесс управления рисками в компании

Процесс управления рисками является неотъемлемой частью корпоративного управления Яндекса и интегрирован в его ключевые бизнес-процессы.



Ключевые риски компании и управление ими

Описание риска	Оценка риска	Основные факторы риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Международные санкции и экспортные ограничения	Высокий	Негативное влияние санкций и ограничений на бизнес, финансовое положение и результаты деятельности Группы	Разработка плана реагирования: <ul style="list-style-type: none"> – корпоративное управление; – вопросы, связанные с персоналом; – инфраструктура (аппаратное / программное обеспечение); – партнёры;

Описание риска	Оценка риска	Основные факторы риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Регуляторные риски в иностранных юрисдикциях	Высокий	Потенциальные претензии регуляторов из-за нарушения требований применимого законодательства в иностранных юрисдикциях	Мониторинг ситуации в странах присутствия. Повышение прозрачности взаимодействия с местными регуляторами
Законодательство о персональных данных <i>ESG</i>	Средний	Ужесточение требований и риски инцидентов с данными	Мониторинг изменений в законодательстве. Соблюдения условий снижения оборотного штрафа: расходы на информационную безопасность и ежегодное подтверждение соблюдения требований к защите персональных данных. Постоянная работа по повышению безопасности персональных данных
Изменения налогового законодательства	Высокий	Увеличение налоговой нагрузки, отмена льгот для ИТ-компаний	Мониторинг изменений в законодательстве
Конкуренция	Высокий	Значительная конкуренция может отрицательно повлиять на бизнес и финансовые результаты Группы в России и на других рынках присутствия	Повышение эффективности продуктов и сервисов Яндекса
Инциденты кибербезопасности <i>ESG</i>	Средний	Кибератаки могут нарушить доступность сервисов (ограничить доступ пользователей), привести к искажению/утрате/утечке данных, нанести финансовый и репутационный ущерб	Внедрение базовых требований безопасности во всех бизнес-юнитах компании. Сокращение привилегированного доступа в продакшен-среды. Использование технологий противодействия кибератакам, включая анти-DDoS

Описание риска	Оценка риска	Основные факторы риска	Основные меры, принимаемые Компанией для снижения риска
Дефицит партнёров и исполнителей <i>ESG</i>	Высокий	Системный дефицит в отдельных бизнесах (такси, доставка и др.) может негативно повлиять на операции	Отслеживание законодательных инициатив в регионах присутствия. Включение в бюджет резервов на рост затрат на рабочую силу
Риск изменения процентных ставок	Высокий	Удорожание финансирования при росте ставок	Усиленный контроль за расходной частью бюджета. Работа с фазами запусков новых проектов. Ужесточение платёжной и закупочной дисциплины
Валютный риск	Средний	Рост рублёвых расходов при ослаблении рубля к иностранным валютам	Централизованный процесс хеджирования валютных рисков. Ограничительные меры на долю и рост валютных затрат
Риск ликвидности	Средний	Нехватка денежных средств для исполнения обязательств	Поддержка оптимального уровня Net Debt / EBITDA. Диверсификация доступных источников финансирования и оптимизации их стоимости. Оптимизация структуры затрат

Внутренний аудит

Для оценки надёжности и эффективности управления рисками и внутреннего контроля сформирована дирекция внутреннего аудита, возглавляемая директором по внутреннему аудиту. Дирекция функционально подчинена напрямую совету директоров (комитету по аудиту). Это обеспечивает её независимость от исполнительных органов управления компании. Советом директоров утверждена [Политика внутреннего аудита](#).

К основным задачам дирекции внутреннего аудита относятся:

- помощь в выявлении рисков и определении мероприятий по управлению ими;
- аудит информационных систем компании на предмет соответствия установленным политикам, процедурам и требованиям законодательства;
- оценка соблюдения политик, процедур и применимых требований законодательства;
- оценка выполняемых Яндексом операций с точки зрения эффективности процесса и достижения поставленных целей и задач;
- оценка эффективности использования ресурсов;
- разработка рекомендаций по улучшению существующих и внедрению новых процессов, контрольных процедур и систем;
- мониторинг выполнения согласованных действий руководства, осуществляемых по результатам проведённых аудитов.

Основные результаты работы внутреннего аудита в 2025 году

Ежегодно совет директоров утверждает годовой план деятельности внутреннего аудита, который разрабатывается на основе риск-ориентированного подхода с учётом стратегии и планов Яндекса.

Проверки дирекции внутреннего аудита проводились по следующим направлениям: оценка операционной эффективности бизнес-процессов, проверка соответствия требованиям законодательства, оценка эффективности системы внутреннего контроля за финансовой отчётностью, системы управления рисками и корпоративного управления.

По итогам проверок сформированы рекомендации по совершенствованию СУРиВК. Внутренний аудит осуществляет непрерывный мониторинг их внедрения, а результаты аудитов и статус корректирующих мероприятий регулярно представляются комитету по аудиту Совета директоров.

Дирекция внутреннего аудита активно развивает и применяет собственные ИТ- и ИИ-решения, направленные на повышение качества и глубины аудитов, а также снижение трудоёмкости рутинных процедур. В 2025 году инструменты собственной разработки использовались для автоматизированного сбора, анализа и проверки данных.

Оценка работы внутреннего аудита

Оценка качества деятельности функции внутреннего аудита проводится на регулярной основе. В рамках внутренних оценок осуществляется непрерывный мониторинг работы функции, учитываются результаты корпоративной оценки сотрудников, а также обратная связь комитета по аудиту и руководства компании.

Внешняя независимая оценка запланирована к проведению не реже одного раза в пять лет квалифицированным сторонним оценщиком.

Внешний аудит

Яндекс регулярно публикует [финансовую отчётность](#) в соответствии с российскими и международными стандартами. В предусмотренных законодательством Российской Федерации случаях внешний аудитор проводит проверку такой отчётности.

Назначение внешнего аудитора и определение размера его вознаграждения относится к компетенции совета директоров Яндекса. Вопросы проведения внешнего аудита, включая оценку независимости, объективности и отсутствия конфликта интересов аудиторов, переданы в ведение комитета по аудиту.

Внешним независимым аудитором МКПАО «ЯНДЕКС» является АО «Технологии Доверия — Аудит». В отчётном году аудитор был утверждён для проведения независимой проверки бухгалтерской отчётности компании согласно российским стандартам бухгалтерского учёта (РСБУ) и финансовой отчётности согласно международным стандартам финансовой отчётности (МСФО).

Для обеспечения собственной независимости и предотвращения конфликта интересов внешний аудитор руководствуется внутренними процедурами, при необходимости проводит ротацию аудиторских команд.

Процесс внешнего аудита в 2025 году оценивается Комитетом по аудиту Совета директоров как эффективный.

Вознаграждение, выплаченное МКПАО «ЯНДЕКС» аудитору в 2025 году, составило 47 400 тыс. руб., включая НДС, за аудит бухгалтерской отчётности МКПАО «ЯНДЕКС» за 2024 и 2025 годы, за обзорную проверку полугодовой консолидированной отчётности Яндекса за 2025 год, а также за оказание сопутствующих аудиту и прочих связанных с аудиторской деятельностью услуг.

Этика ведения бизнеса

Правила деловой и корпоративной этики

В Компании действуют [Правила деловой и корпоративной этики](#), которые распространяются на всех сотрудников Яндекса и членов его органов управления, а также на компании, входящие в Группу, их сотрудников и членов органов управления.

Правила деловой и корпоративной этики группы компаний Яндекса основаны на принципах, закреплённых в законодательстве и международных документах ([Всеобщей декларации прав человека](#), [Руководящих принципах предпринимательской деятельности в аспекте прав человека ООН](#), [конвенциях МОТ](#), [Принципах Глобального договора ООН](#)).

Компания стремится придерживаться высочайших стандартов деловой и корпоративной этики при осуществлении предпринимательской деятельности и исповедует принцип нулевой терпимости к любым нарушениям правил деловой и корпоративной этики.

Ключевые положения правил включают:

- предоставление качественных сервисов и защиту пользовательских данных;
- равные права и недопустимость дискриминации;
- соблюдение трудовых прав;

- выполнение требований применимого законодательства;
- обеспечение приоритета интересов компании и пользователей над личными интересами;
- защиту конфиденциальности информации;
- ответственное заключение сделок;
- экологическую ответственность.

Комитет по этике регулярно проводит для сотрудников компании тренинги по изучению Правил деловой и корпоративной этики.

Горячая линия

Сотрудники, пользователи, партнёры и клиенты компании могут воспользоваться конфиденциальной горячей линией для сообщений о нарушениях Правил.

Горячая линия открыта в виде специальной формы, через которую можно отправить запрос: [→https://yandex.hotline.b1.ru](https://yandex.hotline.b1.ru). Через форму на этом сайте можно отправить обращение анонимно или представившись.

Линия организована третьей стороной, независимой от Яндекса. Каждому обращению при регистрации присваивается номер, по которому впоследствии можно ознакомиться с решением либо предоставить дополнительную информацию. Поступающие на горячую линию сообщения рассматривает группа по разбору жалоб, в состав которой входят члены комитета по этике.

Сроки разбора обращений:

- серьёзные случаи (угроза жизни или здоровью сотрудников, харассмент, коррупция): до семи рабочих дней;
- консультации (например, по конфликтам интересов): до пяти рабочих дней;
- все остальные случаи: до 20 рабочих дней.

Противодействие коррупции

В Компании действует Антикоррупционная политика, которая распространяется на сотрудников Яндекса и членов его органов управления, на дочерние компании Яндекса, в том числе бизнес-юниты и совместные предприятия, находящиеся в мажоритарной собственности и под контролем, включая их сотрудников, должностных лиц и директоров.

Ключевые положения политики включают запрет в любой форме:

- взяточничества и иного подкупа;
- присвоения и растраты;
- злоупотребления служебным положением или влиянием;
- использования административного ресурса в личных целях;
- неразрешённого конфликта интересов;
- других нарушений.

Все компании Группы стремятся обеспечивать следующие условия для соответствия политике:

- сотрудники должны знать и понимать требования антикоррупционного законодательства и политики;
- сотрудники должны знать, куда и как они могут сообщить о любых подозрениях и предположениях о нарушении политики;
- сотрудники должны понимать, что, если они проигнорируют подозрения в коррупции, это может повлечь за собой ответственность как для всего Яндекса, так и для их коллег и для них самих;
- если у сотрудников есть основания считать, что какое-то действие выполняется в коррупционных целях, даже если технически оно разрешено политикой, об этом необходимо сообщить.

К сотрудникам Яндекса и другим людям, которые не соблюдают положения политики и антикоррупционного законодательства, могут применяться дисциплинарные меры вплоть до прекращения трудовых отношений. Также в зависимости от степени нарушения к ним могут применяться меры административной, гражданской и уголовной ответственности и любые другие законные действия для защиты интересов инвесторов, пользователей и Яндекса в целом.

Продукты Яндекса представлены во многих странах мира, поэтому к ним могут применяться правовые нормы всех стран присутствия продуктов. При этом взяточничество и другие формы коррупции незаконны везде. Если требования национального законодательства строже, чем требования политики, больший вес имеет национальный закон. Но если требования Антикоррупционной политики строже, чем требования местного законодательства, соблюдать нужно требования политики.

Для сообщения о нарушениях Антикоррупционной политики или направления вопросов по ней организованы анонимная и неанонимная горячие линии:

- через платформу оператора на [➔https://yandex.hotline.b1.ru](https://yandex.hotline.b1.ru) — анонимно или неанонимно
- через рассылку hotline@yandex-team.ru — неанонимно

Ни один сотрудник, на которого распространяется Антикоррупционная политика, не может подвергаться давлению и преследованию за попытки предотвратить нарушения правил, отказ от взяточничества, подкупа или других незаконных выплат.

Акционерам и инвесторам

Яндекс на регулярной основе раскрывает информацию о своей деятельности — и не только потому, что этого требуют правила для публичных компаний. Мы придерживаемся принципов честности и открытости во всём, что касается наших отношений с пользователями, партнёрами, акционерами и инвесторами.

Главное за 2025 год

Здесь мы собрали основные корпоративные новости — то есть события, которые произошли с Яндексом как компанией.

21 марта	Зарегистрирована программа биржевых облигаций МКПАО «ЯНДЕКС» с максимальным объёмом 350 млрд рублей
15 апреля	Провели годовое заседание общего собрания акционеров
21 апреля	Разместили дебютный выпуск облигаций на сумму 40 млрд рублей
16 мая	Сообщили о выплате дивидендов за 2024 год в размере 80 рублей на одну обыкновенную акцию. Общая сумма выплат составила 30,1 млрд рублей
28 мая	Разместили 2,732 млн акций дополнительного выпуска для целей реализации программы долгосрочной мотивации
7 июля	Сообщили о завершении процесса передачи акций компании напрямую участникам ЗПИФ «Консорциум. Первый»
9 сентября	Разместили второй выпуск облигаций на сумму 25 млрд рублей
20 августа	Разместили 679 тыс. акций дополнительного выпуска для целей реализации программы долгосрочной мотивации
13 октября	Сообщили о выплате дивидендов за первое полугодие 2025 года в размере 80 рублей на акцию. Общая сумма выплат составила около 30,4 млрд рублей
29 октября	Для повышения прозрачности бизнеса провели ресегментацию, представили новые сегменты и блоки финансовой отчётности Яндекса
18 ноября	Разместили третий выпуск облигаций на сумму 40 млрд рублей
20 ноября	Разместили более 1,008 млн акций дополнительного выпуска для целей реализации программы долгосрочной мотивации
5, 11 декабря	Получили подтверждение наивысших кредитных рейтингов для компании от ведущих рейтинговых агентств: «ruAAA» от «Эксперт РА»; «AAA(RU)» от АКРА

Акционерный капитал

Уставный капитал МКПАО «ЯНДЕКС» составляет

157 987 167 рублей

Общее количество акций:

394 967 919 шт.

Включая⁴⁷:

380 796 928 шт. — голосующие обыкновенные акции;

14 170 988 шт. — обыкновенные акции, принадлежащие администраторам программы мотивации, не предоставляющие право голоса и право на получение дивидендов;

одна привилегированная акция типа «А»;

одна привилегированная акция типа «Б»;

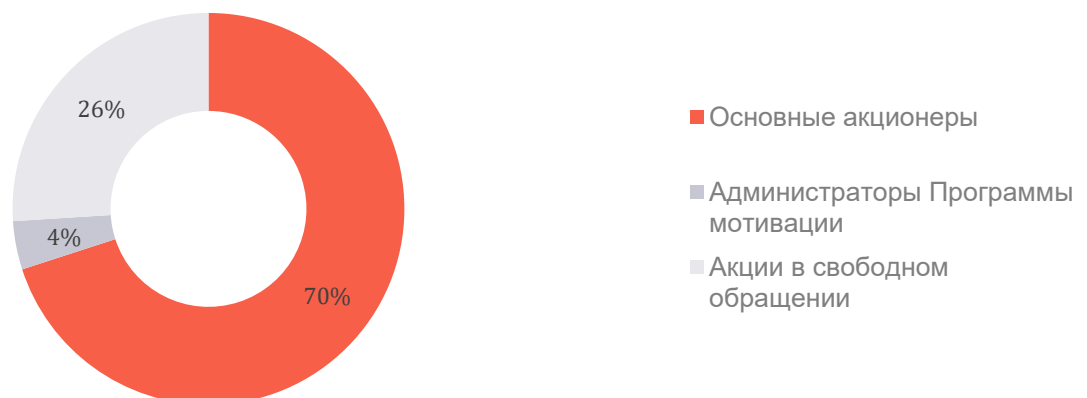
одна привилегированная акция типа «Г».

Собственные акции, приобретённые и (или) выкупленные Яндексом либо поступившие в его распоряжение (казначейские), отсутствуют. За исключением администраторов Программы мотивации, иные подконтрольные компании лица не владеют акциями Яндекса.

В июле 2025 года завершился процесс передачи акций компании напрямую участникам ЗПИФ «Консорциум.Первый»⁴⁸. Изменения в структуре акционеров не повлияли на стратегию и операционную деятельность компании. Команда менеджеров продолжает управлять Яндексом и принимать ключевые решения. Она также сохранила за собой все специальные акционерные права, полученные в ходе реструктуризации.

Структура акционерного капитала, %⁴⁹

Количество акций (шт.) **394 967 919**



⁴⁷ Распределение акций приведено по состоянию на 3 февраля 2026 года в связи с изменением в начале 2026 года структуры акционерного капитала.

⁴⁸ ЗПИФ «Консорциум. Первый» стал основным владельцем МКПАО «ЯНДЕКС» в мае 2024 года в рамках реструктуризации.

⁴⁹ Данные актуальны на 03.02.2026.

Дополнительные эмиссии акций в 2025 году

В 2025 году совет директоров Яндекса четыре раза принимал решения о дополнительной эмиссии акций в целях реализации программы мотивации: в марте, июле, октябре и декабре. Компания проводит размещения ценных бумаг в рамках программы мотивации сотрудников. В 2025 году было завершено три размещения в объёме 4 419 639 обыкновенных акций.

Дата завершения размещения акций	Количество размещённых акций
28.05.2025	2 732 604
20.08.2025	678 563
20.11.2025	1 008 472

Акции

Акции МКПАО «ЯНДЕКС» включены в котировальный список первого уровня Московской биржи, торги начались 24 июля 2024 года. Торговый код — YDEX, ISIN — RU000A107T19.

По состоянию на конец 2025 года акции Яндекса входят в 15 индексов Мосбиржи. Включение ценных бумаг в индекс — знак признания биржей их надёжности и высокой ликвидности.

Динамика котировок

Акции Яндекса на Московской бирже: динамика котировок и объём торгов в 2025 году



Факторы, оказавшие влияние на цену акций Компании в 2025 году:

финансовые результаты компании;
 операционные результаты компании;
 макроэкономическая конъюнктура;
 геополитические события.

История торгов, рублей

	2025
Цена акции на конец года	4 582,5
Максимальная цена акции	4 703
Минимальная цена акции	3 739
Рыночная капитализация на конец года	1 799 212 780 748

Аналитический охват⁵⁰

Брокер	Рекомендация на конец 2025 года	Прогноз цены акции (рублей)
Альфа-банк	«Выше рынка»	5 370
Атон	«Выше рынка»	7 000
БКС	«Позитивно»	6 200
Газпромбанк	«Покупать»	5 750
Т-Инвестиции	«Покупать»	6 000
Финам	«Покупать»	5 884,7
Эйлер Аналитические Технологии	«Покупать»	6 400
Совкомбанк	«Покупать»	Н/а
Sinara	«Покупать»	7 050
Велес-Капитал	«Покупать»	5 727
Сбербанк КИБ	«Покупать»	6 000

⁵⁰ По состоянию на конец 2025 года.

Облигации

Облигации Яндекса

В 2025 году МКПАО «ЯНДЕКС» разместило три выпуска неконвертируемых рублёвых облигаций на Московской бирже.

Все выпуски облигаций Яндекса получили наивысшие кредитные рейтинги от ведущих агентств — «ruAAA» от «Эксперт РА» и «AAA (RU)» от АКРА.

21 апреля завершено размещение дебютного выпуска облигаций (серия 001P-01). Итоговый объём размещения составил 40 млрд рублей. Выплаты ежемесячные, ставка определяется по формуле «ключевая ставка Банка России + спред в размере 1,7% годовых».

9 сентября 2025 года был размещён второй выпуск облигаций (серия 001P-02) на сумму 25 млрд рублей с ежемесячной выплатой купона с фиксированной ставкой в 13,5%.

18 ноября был размещён третий выпуск облигаций (серия 001P-03) на сумму 40 млрд рублей с ежемесячной выплатой купона, его ставка определяется по формуле «ключевая ставка Банка России + спред в размере 1,45% годовых».

Облигации – это ещё один эффективный инструмент для привлечения инвестиций в перспективные направления бизнеса Яндекса. Облигации позволяют диверсифицировать источники заёмного финансирования, а также более гибко управлять долговым портфелем, в частности оптимизировать его структуру, средний срок и стоимость.

Облигации Яндекс Финтеха

Финтех — это подразделение Яндекса, которое развивает финансовые технологии и платёжные сервисы, например Яндекс Пэй.

В конце 2024 года Яндекс Финтех провёл дебютную сделку секьюритизации⁵¹ — разместил первый выпуск облигаций, обеспеченных портфелем потребительских кредитов Яндекс Сплита. Дебютный выпуск Яндекс Финтеха стал одним из самых успешных для инвесторов в 2024 году. Объём выпуска составил 7,7 млрд рублей, ставка купона — 25% годовых, ожидаемая доходность на первичном размещении — до 28%. В размещении приняли участие более 19 тыс. розничных и институциональных инвесторов.

8 августа 2025 года был размещён второй выпуск секьюритизированных облигаций Яндекс Финтеха на сумму 9 млрд рублей. Ставка купона составила 16,5%, а эффективная доходность — 17,8%. В размещении приняли участие почти 25 тыс. розничных и институциональных инвесторов, спрос на облигации превысил предложение в четыре раза.

Подробная информация о выпусках биржевых облигаций Яндекса и Яндекс Финтеха — [на сайте](#).

⁵¹ Секьюритизация кредитов — процесс, при котором организация объединяет кредиты в один пул и выпускает облигации, обеспеченные этими кредитами.

Дивиденды

В соответствии с уставом МКПАО «ЯНДЕКС» право на получение дивидендов предоставляют только обыкновенные голосующие акции. Решение о выплате дивидендов, а также сроках и объёме выплат принимается общим собранием акционеров компании. В Компании утверждена [дивидендная политика](#)⁵².

16 мая 2025 года компания сообщила о выплате дивидендов за 2024 год в размере 80 рублей на одну обыкновенную акцию. Общая сумма выплат составила 30,1 млрд рублей.

13 октября 2025 года компания сообщила о выплате дивидендов за первое полугодие 2025 года в размере 80 рублей на акцию. Общая сумма составила около 30,4 млрд рублей.

Дивидендная история

Отчётный период	Общая сумма дивидендов, рублей	Размер дивиденда на одну акцию, рублей
2023	Решение о выплате (объявлении) дивидендов не принималось	
2024	59 332 870 080	160
по результатам первого полугодия 2024 года	29 222 790 400	80
по результатам 2024 года	30 110 079 680	80
2025		
по результатам первого полугодия 2025 года	30 382 454 560	80

⁵² Решение совета директоров МКПАО «ЯНДЕКС» от 7 марта 2024 года.

Взаимодействие с инвесторами

Для информирования своих инвесторов и всех заинтересованных сторон Яндекс использует различные инструменты: пресс-релизы, презентации, годовые отчёты и отчёты об устойчивом развитии, сообщения о существенных фактах, специализированные сайты, каналы в социальных сетях, а также интерактивные инструменты.

Где можно узнать больше о Яндексе

[Официальный сайт для инвесторов](#)

Здесь вы найдёте анализ финансовых результатов, информацию о структуре компании, корпоративном управлении, о котировках и дивидендах, а также [презентации](#) для инвесторов. Здесь же находятся [календарь](#) и [справочник инвестора](#).

Официальный телеграм-канал для инвесторов

Здесь рассказывают про бизнесы и инновации, результаты и планы компании, важные новости по продуктовым запускам и т. д.

[Центр раскрытия корпоративной информации «Интерфакс»](#)

Документы компании, сообщения о существенных фактах, бухгалтерская и консолидированная отчётность

[Новостная лента корпоративного сайта](#)

Ключевые новости компании

Как с нами связаться

→ [Форма обратной связи на сайте](#)

Через электронную почту → askIR@yandex-team.ru

Приложения

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Корпоративное управление Яндекса направлено на выстраивание системы взаимоотношений между компанией, советом директоров, менеджментом, акционерами, инвесторами, иными заинтересованными сторонами таким образом, чтобы достичь между ними баланса интересов. Корпоративное управление Яндекса основано на регуляторных нормах и правилах, рекомендациях и общепринятых стандартах, а также на внутренних принципах и правилах, внедрённых на уровне Группы.

Корпоративное управление в Яндексе строится с учётом особенностей, установленных Законом о международных компаниях, при этом с учётом ключевых принципов, заложенных Федеральным законом от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (далее — Закон об акционерных обществах) и Кодексом корпоративного управления, рекомендованным к применению Банком России (далее также — Кодекс, Кодекс корпоративного управления). Также, поскольку обыкновенные акции Яндекса включены в котировальный список первого уровня Московской биржи, компания соблюдает соответствующие требования по корпоративному управлению, установленные правилами листинга.

В 2025 году изменилась акционерная структура Яндекса в связи с переходом владельцев паёв ЗПИФ «Консорциум. Первый» на модель прямого владения акциями, а также существенно увеличился размер free-float. Яндекс в 2025 году впервые провёл очное годовое заседание общего собрания акционеров, совмещённое с заочным голосованием. Два члена совета директоров стали независимыми в связи с прекращением у них оснований связанности, и Яндекс обновил состав комитета по аудиту и комитета по вознаграждениям и назначениям совета директоров. В 2025 году Яндекс впервые провёл самооценку качества работы совета директоров, утвердил Информационную политику и ряд внутренних процедурных документов.

Оценка соблюдения принципов, предусмотренных ККУ, проводилась на основе методологии, в соответствии с которой мы сопоставляли применяемые в компании практики и положения действующих корпоративных документов с отдельными рекомендациями, которые выделены регулятором в качестве ключевых в установленной форме отчёта. В случаях, когда мы не могли заявить о соблюдении данных рекомендаций, мы поясняли причины несоблюдения или неполного соблюдения, и там, где это возможно, сообщали о своих планах в части выполнения тех или иных рекомендаций.

Совет директоров МКПАО «ЯНДЕКС» заявляет, что в течение 2025 года рекомендации Кодекса корпоративного управления в компании были внедрены не в полном объёме. Несмотря на это, мы полагаем, что полностью соблюдаем базовые принципы Кодекса. В 2026 году Яндекс намерен продолжить работу по совершенствованию практики корпоративного управления и рассмотреть возможность внедрения отдельных значимых рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Приложенный отчёт был рассмотрен и предварительно одобрен Советом директоров в составе годового отчёта на заседании 10 марта 2026 года, включённые в него сведения содержат полную и достоверную информацию о соблюдении МКПАО «ЯНДЕКС» принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1	2	3	4	5
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом			
1.1.1	Общество создаёт для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать своё мнение по рассматриваемым вопросам	<p>1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать своё мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания.</p> <p>Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчётный период</p>	Частично соблюдается	<p>Практика внедрена начиная с годового заседания общего собрания акционеров за 2024 год, проведённого 15.04.2025.</p> <p>Акционеры могли задать вопросы и направить комментарии в связи с проведением заседания / заочного голосования по адресу электронной почты →corpsecretary@yandex-team.ru, а также через форму для связи на сайте общества →https://ir.yandex.ru/contact-us. Информация об указанных способах коммуникации содержалась в сообщениях о проведении заседания / заочного голосования (опубликованы на сайте общества в сети Интернет и доступны неограниченному кругу лиц)</p>
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления	1. В отчётном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	материалов к общему собранию даёт акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нём	<p>собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок.</p> <p>2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение.</p> <p>3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если её формирование предусмотрено уставом общества)</p>		
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	<p>1. В отчётном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания.</p> <p>2. Позиция совета директоров (включая внесённые в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведённых в отчётный период, была включена в состав материалов к общему собранию.</p> <p>3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения</p>	Частично соблюдается	<p>1. Практика внедрена начиная с годового заседания общего собрания акционеров за 2024 год, проведённого 15.04.2025.</p> <p>Акционеры могли задать вопросы и направить комментарии в связи с проведением заседания / заочного голосования по адресу электронной почты →corpsecretary@yandex-team.ru, а также через форму для связи на сайте общества → https://ir.yandex.ru/contact-us. Информация об указанных способах коммуникации содержалась в сообщениях о проведении заседания / заочного голосования (опубликованы на сайте</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчётном периоде		<p>общества в сети Интернет и доступно неограниченному кругу лиц).</p> <p>В ходе годового заседания общего собрания акционеров предоставлялась возможность задавать вопросы.</p> <p>2. В качестве отдельного документа позиция совета директоров в состав материалов, предоставляемых акционерам при подготовке к проведению заседаний / заочных голосований, не включалась. Информация о рекомендациях совета директоров по отдельным вопросам была приведена в составе иных документов.</p> <p>3. В течение 2025 года запросы акционеров на доступ к списку лиц, имеющих право голоса при принятии решений общим собранием акционеров, не поступали</p>
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для	1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года.	Частично соблюдается	1. Уставом общества для всех вопросов, кроме вопроса об избрании директоров «В», установлен срок внесения предложений для включения в повестку дня — не позднее 1 марта года, следующего за отчётным.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	2. В отчётном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера		<p>Предусмотренный уставом общества уменьшенный срок для предложения (внесения) в повестку дня вопроса об избрании директоров «В» обусловлен необходимостью проверки кандидатов в директора «В» на соответствие установленным уставом общества требованиям и критериям. Такая оценка кандидатов направлена на обеспечение включения в состав совета директоров профессиональных независимых лиц высокой деловой и личной репутации, а также на предотвращение конфликта интересов.</p> <p>Согласно пункту 15.4.2 Устава общества, указанное положение является временным, действует до истечения периода действия специальных прав, после чего любые предложения вопросов в повестку дня годового заседания общего собрания акционеров будут приниматься по 1 марта года, следующего за отчётным, включительно.</p> <p>2. В течение 2025 года общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	Частично соблюдается	<p>Пунктом 15.8 Устава общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеней для голосования на сайте в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.</p> <p>Указанный пункт внесён в Устав Общества в новой редакции, утверждённой решением общего собрания акционеров 15.04.2025.</p> <p>Адрес сайта, по которому может быть заполнена электронная форма бюллетеней, определяется советом директоров и включается в сообщение о проведении заседания / заочного голосования.</p> <p>Возможность заполнения электронной формы бюллетеней предоставлялась при проведении всех заседаний / заочных голосований в 2025 году</p>
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на	1. При проведении в отчётном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена	Частично соблюдается	1. При проведении годового заседания общего собрания акционеров 15.04.2025 предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать своё

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	<p>собрании, высказать своё мнение и задать интересующие их вопросы</p>	<p>возможность высказать своё мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.</p> <p>2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров.</p> <p>3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учёта, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведённых в отчётном периоде.</p> <p>4. В отчётном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчётном периоде</p>		<p>мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.</p> <p>2. В течение 2025 года вопрос об избрании членов органов управления и органов контроля не рассматривался.</p> <p>3. На годовом заседании общего собрания акционеров присутствовала Ячевская С. В., являющаяся председателем совета директоров и председателем комитета по аудиту. Общество планирует в дальнейшем обеспечивать участие единоличного исполнительного органа в заседаниях общего собрания акционеров.</p> <p>4. Возможность проведения заседаний общего собрания акционеров в дистанционном формате включена в Устав общества в новой редакции, утверждённой общим собранием акционеров 15.04.2025.</p> <p>На всех проведённых в 2025 году заседаниях / заочных голосованиях акционерам предоставлялась возможность заполнения электронной формы бюллетеня</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	<p>1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчётность, использует показатели отчётности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчётности.</p> <p>3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определённой части чистой прибыли на собственные нужды в отчётном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включён вопрос о</p>	Частично соблюдается	<p>1. Дивидендная политика общества утверждена советом директоров и опубликована на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>2. Дивидендная политика общества не использует показатели отчётности для определения размера дивидендов.</p> <p>3. Представленная при подготовке к проведению заседания общего собрания акционеров по итогам 2024 года информация не содержала отдельного обоснования распределения чистой прибыли и оценки его соответствия Дивидендной политике.</p> <p>Проект решения о распределении чистой прибыли общества не содержал иных направлений её распределения, кроме выплаты дивидендов, размер которых был рекомендован советом директоров. В свою очередь, Дивидендная политика общества не содержит конкретного показателя (в том числе обязательной доли чистой прибыли, обычно</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)		<p>направляемой на выплату дивидендов), который мог бы быть оценён на предмет соответствия.</p> <p>Общество планирует в 2026 году рассмотреть возможность предоставить акционерам более подробную информацию по вопросу о распределении чистой прибыли</p>
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В положении о дивидендной политике общества, помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчётном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	Соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счёт общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчётном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счёт общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путём замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	Соблюдается	
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов	1. В течение отчётного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание		
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчётного периода	Соблюдается	
1.4	Акционерам обеспечены надёжные и эффективные способы учёта прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.4	Акционерам обеспечены надёжные и эффективные способы учёта прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учёт прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	Соблюдается	
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет	1. Совет директоров имеет закреплённые в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчётном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов	Частично соблюдается	1. Уставом Общества вопросы об избрании (назначении) и досрочном прекращении полномочий генерального директора, установлении размера вознаграждений и компенсаций, выплачиваемых генеральному директору, а также об утверждении условий договора с ним отнесены к компетенции совета директоров. 2. Комитет по вознаграждениям и назначениям и совет директоров в начале 2026 года рассматривали вопрос о вознаграждении

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утверждёнными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утверждённой стратегией общества. 3. В отчётном периоде советом директоров рассмотрен отчёт (отчёты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества		(премировании) генерального директора на основе совокупности показателей, включая годовые результаты Группы и роль генерального директора в достижении поставленных целей. Комитет и совет директоров определили, что квалификация, навыки и опыт генерального директора и ключевых руководителей Группы соответствуют текущим и ожидаемым потребностям общества и Группы, с учётом целей (краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных), которые ставятся перед компанией. 3. В течение 2025 года совет директоров регулярно заслушивал отчёты генерального директора по различным направлениям деятельности и бизнесов общества и Группы. По состоянию на 31.12.2025 Стратегия общества в качестве отдельного документа не утверждалась. 4. Уставом формирование коллегиального исполнительного органа не предусмотрено
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности	1. В течение отчётного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии,	Частично соблюдается	В течение 2025 года Советом директоров рассмотрены вопросы, связанные с ходом

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества		исполнения бизнес-планов, а также утверждён бюджет Группы на 2026 год. По состоянию на 31.12.2025 Стратегия Общества в качестве отдельного документа не утверждалась
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	<p>1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля.</p> <p>2. В отчётном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета</p>	Частично соблюдается	<p>1. Советом директоров Общества утверждена Политика в области управления рисками и внутреннего контроля.</p> <p>2. Комитет по аудиту в течение 2025 года рассмотрел вопрос о риск-аппетите и дал необходимые поручения профильным подразделениям в целях доработки вопросов, связанных с риск-аппетитом, для дальнейшего обсуждения комитетом и в целях представления вопроса о риск-аппетите на рассмотрение совета директоров. Рассмотрение указанного вопроса планируется в 2026 году</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества		
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества	<p>1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.</p> <p>2. В течение отчётного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)</p>	Частично соблюдается	<p>1. Советом директоров общества утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров.</p> <p>2. Вопросы реализации Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам совета директоров, рассматривались в рамках отчётов о работе комитета по вознаграждениям и назначениям.</p> <p>3. Аналогичный документ в отношении исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников советом директоров не утверждался. Вместе с тем текущий состав совета директоров до настоящего времени не считал целесообразным изменение применяемой в обществе системы вознаграждения ключевого персонала, которая, по сути, не изменилась, по сравнению с системой, применяемой в Группе на протяжении многих лет</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	<p>1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.</p> <p>2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов</p>	Соблюдается	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	Частично соблюдается	Внутренний документ общества, определяющий лиц, ответственных за реализацию информационной политики, утверждён в январе 2026 года
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за	1. В течение отчётного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	оценки практики корпоративного управления в обществе		
2.2	Совет директоров подотчётен акционерам общества			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	<p>1. Годовой отчёт общества за отчётный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров.</p> <p>2. Годовой отчёт содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведённой в отчётном периоде</p>	Частично соблюдается	<p>1. Годовой отчёт общества за отчётный период включает в себя общую информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов совета директоров.</p> <p>2. Годовой отчёт содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведённой в отчётном периоде</p>
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому	Частично соблюдается	На текущий момент в обществе нет отдельной процедуры, обеспечивающей акционерам возможность направления обращений председателю совета директоров, однако на сайте компании ➔https://ir.yandex.ru/

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		директору) обращений и получения обратной связи по ним		указывается электронный адрес корпоративного секретаря. Согласно Уставу общества, одними из ключевых задач корпоративного секретаря являются обеспечение оперативного текущего взаимодействия с акционерами, координации действий общества по защите прав и интересов акционеров, а также поддержка эффективной работы совета директоров. Таким образом, данный канал взаимодействия представляется не менее эффективным, чем направление обращений напрямую председателю совета директоров, поскольку корпоративный секретарь может быстро организовать необходимые коммуникации
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для	1. В отчётном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	<p>принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров</p>			
2.3.2	<p>Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах</p>	<p>1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчётном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведённой советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров		
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчётном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	Соблюдается	
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества даёт возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным	1. В отчётном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют			
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров			
2.4.1	Независимым директором признаётся лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов	1. В течение отчётного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	<p>общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон.</p> <p>При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством</p>			
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также	1. В отчётном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	<p>2. За отчётный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания).</p> <p>3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестаёт быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров</p>		
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	Соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчётном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным	Не соблюдается	В отчётном периоде существенных корпоративных действий, связанных с возможным конфликтом интересов, не осуществлялось. Предварительная оценка существенных корпоративных действий независимыми директорами не предусмотрена

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	обществом существенных корпоративных действий	конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров		на уровне Устава и иных внутренних документов общества. Вместе с тем, учитывая, что независимые директора составляют семь из девяти членов совета директоров общества, полагаем формальное закрепление необходимости такой оценки излишним
2.5	Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определён старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	<p>1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определён старший независимый директор.</p> <p>2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включённых в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчётном периоде	Соблюдается	
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6	Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учётом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учётом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	<p>1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.</p> <p>2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</p> <p>3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счёт общества</p>	Частично соблюдается	<p>1. В соответствии с уставом Общества член Совета директоров обязан воздерживаться от действий, которые могут создать, в том числе потенциально, конфликт между интересами члена совета директоров и (или) его аффилированных лиц (с одной стороны) и интересами общества и (или) Группы и (или) их аффилированных лиц (с другой стороны). Если такой конфликт интересов существует или может возникнуть, то такой член совета директоров должен письменно сообщить об этом председателю совета директоров.</p> <p>2. Уставом общества предусмотрена обязанность члена совета директоров незамедлительно сообщить о возникновении у него конфликта интересов. Презюмируется, что при наличии конфликта интересов член совета директоров обязан воздержаться от голосования по вопросу, по которому у него есть конфликт интересов.</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				3. Формально процедура получения советом директоров профессиональных консультаций не урегулирована, однако на практике применяется
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров чётко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, чётко определяющий права и обязанности членов совета директоров	Соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	<p>1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчётном периоде.</p> <p>2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своём намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения</p>	Частично соблюдается	<p>1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчётном периоде.</p> <p>2. Обязанность членов совета директоров уведомлять совет директоров о своём намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения не установлена. Отсутствие таких</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				<p>обязанностей, по мнению общества, в достаточной мере компенсировано наличием обязанности на регулярной (ежеквартальной, с учётом требований Московской биржи), основе сообщать о занимаемых должностях</p>
2.6.4	<p>Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров</p>	<p>1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов.</p> <p>2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров</p>	Частично соблюдается	<p>1. Уставом общества и Положением о совете директоров установлено право членов совета директоров требовать от генерального директора предоставления информации (материалов) и разъяснений по вопросам деятельности общества, когда такая информация необходима для принятия решения в рамках компетенции совета директоров.</p> <p>2. Программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров отсутствует. Общество намерено в дальнейшем дополнительно рассмотреть вопрос о программе ознакомительных мероприятий с учётом срока полномочий действующего состава совета директоров (сформирован сроком на три года)</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учётом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определённый период времени задач	1. Совет директоров провёл не менее шести заседаний за отчётный год	Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	1. В обществе утверждён внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения. 2. В отчётном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		голосовании дистанционно — посредством конференц- и видео-конференц-связи		
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учётом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	Не соблюдается	<p>Внутренними документами общества предусмотрено, что форма проведения заседания совета директоров определяется председателем при принятии решения о созыве заседания совета директоров.</p> <p>При этом на практике, как правило, существенные вопросы решаются на очных заседаниях либо принятию решения на заочном заседании предшествуют обсуждения на очных заседаниях профильных комитетов или на встречах совета директоров в иных форматах</p>
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством не менее чем в три четверти голосов или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	всех избранных членов совета директоров			
2.8	Совет директоров создаёт комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	<p>1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</p> <p>3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчётности.</p> <p>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчётного периода</p>	Частично соблюдается	<p>1. Советом директоров общества сформирован комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</p> <p>2. В Положении о комитете по аудиту определены задачи комитета, в том числе прямо указана большая часть задач, предусмотренных в рекомендации 172 Кодекса (остальные задачи входят в состав более верхнеуровневых вопросов, урегулированных положением, и не требуют, по нашему мнению, отдельного перечисления).</p> <p>3. Председатель комитета по аудиту является независимым директором и обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчётности.</p> <p>4. В течение 2025 года заседания комитета по аудиту проводились чаще одного раза в квартал</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	<p>1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</p> <p>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров</p> <p>3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников</p>	Частично соблюдается	<p>1. Советом директоров общества сформирован комитет по вознаграждениям и назначениям, состоящий исключительно из независимых директоров.</p> <p>2. Председателем комитета по вознаграждениям и назначениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</p> <p>3. В Положении о комитете по вознаграждениям и назначениям определены задачи комитета, в том числе прямо указана большая часть задач, предусмотренных в рекомендации 180 Кодекса (остальные задачи входят в состав более верхнеуровневых вопросов, урегулированных положением, и не требуют, по нашему мнению, отдельного перечисления)</p>
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности),	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами.	Частично соблюдается	<p>1. Советом директоров общества сформирован комитет по вознаграждениям и назначениям, состоящий исключительно из независимых директоров.</p> <p>2. В Положении о комитете по вознаграждениям и назначениям определены задачи комитета, в</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	<p>профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами</p>	<p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещённым функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</p> <p>3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчётном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества</p>		<p>том числе прямо указана большая часть задач, предусмотренных в рекомендации 186 Кодекса (остальные задачи входят в состав более верхнеуровневых вопросов, урегулированных положением, и не требуют, по нашему мнению, отдельного перечисления).</p> <p>3. В течение 2025 года вопрос об избрании членов совета директоров общества не рассматривался, кандидаты не выдвигались</p>
2.8.4	<p>С учётом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества.</p>	<p>1. В отчётном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)			
2.8.5	Состав комитетов определён таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учётом различных мнений	<p>1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещённым функционалом) в отчётном периоде возглавлялись независимыми директорами.</p> <p>2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещённым</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета		
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчётного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	Соблюдается	
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию	<p>1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров.</p> <p>2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведённая в отчётном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом.</p> <p>3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведённой в течение отчётного</p>	Частично соблюдается	1. Во внутренних документах общества процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров не определены. Совет директоров общества избран в 2024 году, а в 2025 году впервые проведена самооценка качества работы совета директоров. Общество планирует в 2026 году рассмотреть подходы к формальному закреплению процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров		<p>2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведённая в отчётном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом.</p> <p>3. Результаты самооценки качества работы совета директоров рассмотрены на очном заседании совета директоров общества 26.11.2025</p>
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трёх последних отчётных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	Не соблюдается	<p>Общество создано 26.12.2023, новый состав Совета директоров сформирован в июне 2024 года, а в 2025 году впервые проведена самооценка работы Совета директоров.</p> <p>Общество намерено в дальнейшем рассмотреть вопрос о привлечении внешней организации (консультанта) для проведения независимой оценки качества работы совета директоров</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
3.1	Корпоративный секретарь общества обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчёте представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарём в течение не менее чем пяти последних лет	Соблюдается	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у	Частично соблюдается	1. Советом директоров общества утверждено Положение о корпоративном секретаре, документ опубликован на сайте общества в сети Интернет. 2. Корпоративный секретарь назначается на должность и освобождается от должности генеральным директором по согласованию с советом директоров — в целях соблюдения требований пункта 2.18 Приложения 2 к Правилам листинга Московской биржи для компаний, акции которых включены в

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества		<p>Котировальный список первого уровня. Оценка работы корпоративного секретаря, определение размера его вознаграждения и принципов премирования, а также принятие решения о выплате корпоративному секретарю дополнительного вознаграждения относится к компетенции совета директоров.</p> <p>3. Положением о корпоративном секретаре общества установлено право корпоративного секретаря запрашивать и получать у должностных лиц и работников общества информацию и документы, необходимые для выполнения возложенных на него функций</p>
4.1	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учётом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	руководящим работникам, создаёт достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества			
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом	1. В течение отчётного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику её (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие	Частично соблюдается	Комитет по вознаграждениям и назначениям на регулярной основе рассматривает практику реализации политик вознаграждения и отчитывается по данному вопросу перед Советом директоров. В течение отчётного года

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривает и вносит в неё коррективы	рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)		рекомендации по пересмотру указанной политики (политик) отсутствовали
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	Частично соблюдается	<p>Утверждённое общим собранием акционеров Общества Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам совета директоров общества, регламентирует все виды вознаграждений и компенсаций, предоставляемых членам совета директоров, и содержит понятные механизмы определения размера вознаграждения.</p> <p>Вознаграждение исполнительных органов и ключевых руководителей, как и всех его сотрудников, состоит из фиксированной части</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам			(оклада), переменной части (премии, бонусы, иные стимулирующие выплаты), а также пакета льгот, которые могут включать в том числе медицинское страхование и возможности участия в программе долгосрочной мотивации, основанной на обыкновенных акциях компании
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	общества по вознаграждению			
4.2	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров			
4.2.1	<p>Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров.</p> <p>Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в</p>	<p>1. В отчётном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.</p> <p>2. В отчётном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	отношении членов совета директоров			
4.2.2	<p>Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определённых показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах</p>	<p>1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты чёткие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями</p>	Не соблюдается	<p>Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Общества, в качестве одной из форм вознаграждения предусмотрено предоставление опционов на обыкновенные акции. Дополнительные правил для членов Совета директоров не предусмотрено.</p> <p>Общество планирует обсуждение данного вопроса на заседании комитета совета директоров по вознаграждениям и назначениям в 2026 году. В случае признания введения дополнительных правил целесообразным, в том числе с учётом проводимой Банком России работы по выпуску рекомендаций по внедрению программ долгосрочной мотивации, соответствующие изменения будут предложены для включения в Положение о вознаграждениях и компенсациях членов совета директоров в установленном порядке</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	Соблюдается	
4.3	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение	1. В течение отчётного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В ходе последней проведённой оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	<p>фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат</p>	<p>совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.</p> <p>3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которые несёт общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений</p>		
4.3.2	<p>Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых</p>	<p>1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации</p>	Не соблюдается	<p>Советом директоров общества утверждена программа мотивации, единая как для членов исполнительных органов, так и для иных участников. Однако данная программа не содержит ограничений на реализацию акций, полученных в рамках программы мотивации, в течение определённых сроков. Мы полагаем, что отдельные ограничения могут быть установлены для отдельных участников в соответствии с условиями программы мотивации, если в этом будет необходимость. На данный момент мы не</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	обусловлено достижением определённых показателей деятельности общества		считаем, что существует необходимость устанавливать ограничения сроков реализации акций для тех или иных участников
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчётном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	Соблюдается	
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля чётко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	Соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчётными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	Соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах	Частично соблюдается	1. В обществе утверждена Антикоррупционная политика. 2. В обществе организована горячая линия (анонимная и неанонимная) для сообщения о нарушении правил этики.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчётности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества		На каждом плановом заседании комитета по аудиту члены комитета получают информацию о фактах нарушений, которые выявляются в рамках анализа информации, поступающей на горячую линию, и о мерах, принятых для урегулирования отдельных ситуаций (если это применимо) и недопущения таких нарушений в будущем
5.1.4	Совет директоров общества принимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определённым советом директоров принципам и подходам к её организации и эффективно функционирует	<p>1. В течение отчётного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.</p> <p>2. В отчётном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчёта общества</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2	Для систематической независимой оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организует проведение внутреннего аудита			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчётность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчётное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчётности	Соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита	1. В отчётном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надёжности и	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	проводит оценку надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	<p>эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.</p> <p>2. В отчётном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами</p>		
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров,	<p>1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учётом рекомендаций Кодекса.</p> <p>2. В течение отчётного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	инвесторов и иных заинтересованных лиц	(необходимости) пересмотра информационной политики общества		
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	<p>1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).</p> <p>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе</p>	Соблюдается	
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<p>1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельностью которых может привести к необходимости раскрытия информации.</p> <p>2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчётного года.</p> <p>3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчётного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространённых иностранных языков</p>	Соблюдается	
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если	1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных	Частично соблюдается	1. В Информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	<p>бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством.</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчёте и на сайте общества в сети Интернет.</p>		<p>сведений о которых не предусмотрено законодательством.</p> <p>2. Общество раскрывает в годовом отчёте и на сайте общества в сети Интернет информацию о структуре капитала, содержащую большинство сведений, предусмотренных рекомендацией 290 Кодекса.</p>
		<p>3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчётность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.</p> <p>4. Общество раскрывает нефинансовый отчёт — отчёт об устойчивом развитии, экологический отчёт, отчёт о корпоративной социальной ответственности или иной отчёт, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и</p>		<p>3. Общество раскрывает в составе отчёта эмитента и проспекта ценных бумаг информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности.</p> <p>В соответствии с п. 5 Приложения Б к Уставу общества (раскрыт на сайте общества в сети Интернет) вопрос об определении и (или) существенном изменении приоритетных направлений деятельности Группы отнесён к компетенции совета директоров. Также уставом общества определены дополнительные критерии существенности сделок компаний Группы, которые подлежат предварительному</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		корпоративным управлением, за исключением отчёта эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчёта акционерного общества		<p>одобрению со стороны совета директоров общества.</p> <p>4. Обществом в 2025 году раскрыт отдельный нефинансовый отчёт, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата) и обществом (социальные факторы). Указанный отчёт содержит общую информацию о корпоративном управлении, основная её часть включена в годовой отчёт общества</p>
6.2.3	Годовой отчёт, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить	<p>1. Годовой отчёт общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.</p> <p>2. Годовой отчёт общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества</p>	Частично соблюдается	<p>1. Годовой отчёт общества содержит информацию о результатах оценки Комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего аудита.</p> <p>Дирекция внутреннего аудита на регулярной основе представляла Комитету по аудиту отчеты о деятельности ДВА, однако формализованная оценка эффективности процесса в отчётном году не проводилась.</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	итоги деятельности общества за год			2. Годовой отчёт за 2025 год содержит информацию о системе корпоративного управления, а также краткие сведения о факторах, связанных с окружающей средой и обществом (более подробно данная информация будет опубликована в составе специализированного отчёта)
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	<p>1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определён необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.</p> <p>2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения</p>	Частично соблюдается	<p>1. В Информационной политике Общества определён необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.</p> <p>2. Информационной политикой Общества не предусмотрено предоставление информации о подконтрольных обществу организациях. Общество намерено оценить необходимость внесения изменений в Информационную политику, в том числе с учётом вступления в силу с января 2026 года указания Банка России от 02.10.2025 № 7199-У, регулирующего процедуры</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций		предоставления акционерам доступа к документам общества
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	<p>1. В течение отчётного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>2. В случаях, определённых информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению её конфиденциальности</p>	Соблюдается	
7.1	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.1	<p>Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определён перечень (критерии) сделок или</p>	<p>1. Уставом общества определён перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества			
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	Не соблюдается	Специальная процедура не предусмотрена. Вместе с тем мы не считаем, что введение такой процедуры целесообразно. Практически любое существенное корпоративное действие происходит по решению совета директоров. Общество раскрывает информацию о решениях, принятых в связи с такими корпоративными действиями. Совет директоров действует как единый орган, любой член Совета директоров вправе проголосовать иначе, чем остальные, или выразить своё особое мнение. Результаты голосования также публикуются, поэтому мы не считаем правильным дополнительно регулировать возможность независимых

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				директоров заявлять о своей позиции, это право презюмируется
7.1.3	<p>При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества.</p> <p>При этом Общество руководствуется не</p>	<p>1. Уставом общества с учётом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества.</p> <p>2. В течение отчётного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе			
7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	1. В случае, если Обществом в течение отчётного периода совершались существенные корпоративные действия, Общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров	Соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для	Не соблюдается	1, 2. Внутренний документ, определяющий случаи и порядок привлечения оценщика для

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	<p>осуществлением Обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества</p>	<p>определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</p> <p>3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки</p>		<p>определения стоимости имущества, в том числе акций для их приобретения или выкупа, в обществе не утверждён.</p> <p>На основании ч. 1.1-1 ст. 4 Закона о международных компаниях и п. 1.2 Устава к обществу не применяются положения главы X Закона об акционерных обществах о крупных сделках.</p> <p>В обществе существует единая система процедур закупок работ и услуг, а привлечение оценщика осуществляется в случаях, прямо предусмотренных законодательством. Считаем, что имеющихся мер достаточно для обеспечения надлежащей и справедливой оценки.</p> <p>3. Внутренний документ, определяющий, что лица, формально не заинтересованные в совершении сделок, но имеющие конфликт интересов при принятии решений, не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки, в обществе не утверждён.</p> <p>Уставом Общества предусмотрена обязанность члена Совета директоров незамедлительно сообщить о возникновении у него конфликта</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				интересов. Презюмируется, что при наличии конфликта интересов член Совета директоров обязан воздержаться от голосования по вопросу, по которому у него есть конфликт интересов

Отчёт о сделках

Информация о совершенных (заключённых) публичным акционерным обществом в отчётном году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность.

На основании ч. 1.1–1 ст. 4 Закона о международных компаниях п. 1.2 Устава общества установлено, что к обществу не применяются положения главы X Закона об акционерных обществах о крупных сделках. Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, обществом в 2025 году не совершались (не заключались).

Финансовая отчётность

Консолидированная финансовая отчётность МКПАО «ЯНДЕКС» за 2025 год, подготовленная в соответствии с международными стандартами финансовой отчётности (МСФО), а также бухгалтерская (финансовая) отчётность МКПАО «ЯНДЕКС» за 2025 год по российским стандартам бухгалтерского учёта (РСБУ) размещаются на [сайте](#) аккредитованного Банком России информационного агентства ООО «Интерфакс-ЦРКИ».

Глоссарий

Аббревиатуры	
АКРА	Аналитическое кредитное рейтинговое агентство
Вуз	Высшее учебное заведение
ЗПИФ	Закрытый паевой инвестиционный фонд
ИБ	Информационная безопасность
ИИ	Искусственный интеллект
ИТМО	Институт точной механики и оптики
МГУ	Московский государственный университет
МИСИС	Московский институт стали и сплавов

Аббревиатуры	
МКПАО	Международная компания публичное акционерное общество
МСФО	Международные стандарты финансовой отчётности
МСБ	Малый и средний бизнес
НДС	Налог на добавленную стоимость
ООН	Организация Объединённых Наций
ПАО	Публичное акционерное общество
РАНХиГС	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
РСБУ	Российские стандарты бухгалтерского учёта
РСЯ	Рекламная сеть Яндекса
СТМ	Собственная торговая марка
СУБД	Системы управления базами данных
СУриВК	Система управления рисками и внутреннего контроля
ТГУ	Томский государственный университет
ФОИ	Фонд общественных интересов
ЦУР	Цели устойчивого развития ООН

Аббревиатуры	
AI (Artificial Intelligence)	Искусственный интеллект
B2B (Business to Business)	Бизнес-модель, в которой компания предоставляет товары или услуги другим компаниям, а не конечным потребителям
B2C (Business to Client)	Бизнес-модель, ориентированная на продажу товаров и услуг конечным пользователям
BNPL (Buy Now, Pay Later)	Сервисы, которые позволяют совершить покупку сразу, при этом распределить оплату на несколько частей или отсрочить её на будущее
C2C (Client to Client)	Бизнес-модель, при которой обычные люди — не предприниматели — продают товары или услуги друг другу
CAGR (Compound Annual Growth Rate)	Совокупный среднегодовой темп роста
CNAPP (Cloud-Native Application Protection Platform)	Платформа защиты приложений, ориентированная на облако
CPA (Cost per Action)	Стоимость целевого действия
DisDis	Пройденное расстояние до критического вмешательства водителя
EBITDA (скорректированный показатель EBITDA)	Чистая прибыль до учёта: амортизации основных средств и нематериальных активов и активов в форме прав пользования по аренде за исключением относящихся к аренде офисов;

Аббревиатуры	
	<p>определённых расходов на вознаграждения на основе акций;</p> <p>процентных расходов, за исключением относящихся к аренде офисов;</p> <p>расходов по налогу на прибыль;</p> <p>единовременных расходов, связанных с реструктуризацией;</p> <p>обесценения гудвилла и прочих нематериальных активов;</p> <p>процентных доходов;</p> <p>прочих неоперационных доходов/(расходов), нетто</p>
E-com (Electronic Commerce)	Электронная коммерция
ESG (Environmental, Social and Governance)	Экологическое, социальное и корпоративное управление, построенное на принципах устойчивого развития
FLAC (Free Lossless Audio Codec)	Свободный кодек, предназначенный для сжатия аудиоданных без потерь
GMV (Gross Merchandise Volume)	Общий объём оборота товаров
GPT (Generative Pre-trained Transformer)	Тип нейронных языковых моделей, генеративный предварительно обученный трансформер
GPU (Graphics Processing Unit)	Графический процессор
IaaS (Infrastructure as a Service)	Инфраструктура как услуга

Аббревиатуры	
ISO (International Organization for Standardization)	Международная организация по стандартизации
IT (Information Technologies)	Информационные технологии
MAU (Monthly Active Users)	Ежемесячные активные пользователи
ML (Machine Learning)	Машинное обучение
NASDAQ	Американская биржа, специализирующаяся на акциях высокотехнологичных компаний
O2O (Online to Offline)	Бизнес-модель, которая совмещает в себе опыт пользователя онлайн и офлайн
PaaS (Platform as a Service)	Платформа как услуга
PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard)	Стандарт безопасности данных платёжных карт
PUE (Power Usage Effectiveness)	Показатель оценки энергоэффективности дата-центра
R&D (Research and Development)	Исследования и разработки
Scope 1, 2, 3	Категории выбросов парниковых газов (области охвата 1, 2, 3)
SDG (Self-Driving Group)	Подразделение Яндекса, занимающееся разработкой технологий автономного транспорта
SOC (Security Operation Center)	Центр мониторинга информационной безопасности

Аббревиатуры	
TLS (Transport Layer Security)	Протокол транспортного уровня безопасности
Transparency Report	Отчёт о прозрачности
VLM (Visual Language Model)	Визуальная языковая модель

Единицы измерения

г/г	Год к году
км	Километр
млн	Миллион
млрд	Миллиард
трлн	Триллион
п. п.	Процентный пункт
руб.	Рубль
тыс.	Тысяча
чел.	Человек

Контакты

Штаб-квартира Яндекса:

Москва, ул. Льва Толстого, д. 16

Команда IR: askIR@yandex-team.ru

Устойчивое развитие: sustainability@yandex-team.com

Корпоративный секретарь: secretary@yandex-team.ru

По другим вопросам: ya.ru — Найдётся всё