

# Яндекс

Годовой отчёт

2024



# Содержание

3	Об Отчёте
4	Обращения руководства
<b>6</b>	<b>О компании</b>
<b>11</b>	<b>Стратегический отчёт</b>
12	Бизнес-модель
13	Обзор бизнеса
53	Искусственный интеллект
58	Информационная безопасность и защита данных
<b>61</b>	<b>Финансовые результаты</b>
<b>68</b>	<b>Устойчивое развитие</b>
<b>71</b>	<b>Корпоративное управление</b>
72	Система корпоративного управления
74	Общее собрание акционеров
76	Совет директоров
80	Исполнительные органы управления
80	Система корпоративного контроля
82	Практики вознаграждения
<b>83</b>	<b>Акционерам и инвесторам</b>
<b>87</b>	<b>Приложения</b>
88	Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
111	Отчёт о сделках
111	Финансовая отчётность
111	Глоссарий
113	Контакты

## Об отчёте

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 2024 года. МКПАО «ЯНДЕКС» — головная компания группы Яндекса, которая объединяет активы группы после реструктуризации.

Отчёт предварительно утверждён решением совета директоров МКПАО «ЯНДЕКС» 11.03.2025 (протокол № 23 от 12.03.2025) и утверждён решением общего собрания акционеров МКПАО «ЯНДЕКС» 15.04.2025 (протокол № 12 от 16.04.2025).

### 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 27.03.2020 №714-П (ред. от 30.09.2022) «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.

## Оговорка об ограничении ответственности

Отчёт может содержать прогнозные заявления, связанные с рисками и неопределённостями. К таким заявлениям относятся заявления, касающиеся будущих результатов нашей финансовой и операционной деятельности, нашего бизнеса и стратегии.

Фактические результаты могут существенно отличаться от результатов, прогнозируемых или подразумеваемых такими заявлениями, и наши отчётные результаты не следует рассматривать как показатель будущих результатов нашей деятельности. Потенциальные риски и неопределённости, которые могут привести к тому, что фактические результаты будут отличаться от результатов, прогнозируемых или подразумеваемых такими заявлениями, включают среди прочего макроэкономические и геополитические события, влияющие на российскую экономику или на наш бизнес, изменения политической, правовой и (или) регулятивной обстановки, давление со стороны конкурентов, изменения в рыночной среде бизнесов, изменения предпочтений пользователей, развитие технологий, нашу потребность в капитале для обеспечения роста бизнеса, а также риски и неопределённости, указанные в разделе «Сведения об основных рисках, связанных с Эмитентом» Проспекта ценных бумаг МКПАО «ЯНДЕКС» от 29 февраля 2024 г. Данный документ представлен на странице в сети Интернет через аккредитованное Банком России информационное агентство ООО «Интерфакс-ЦРКИ», а также доступен на нашем сайте для инвесторов.

Отчёт не представляет собой предложение продажи или же поощрение любого предложения подписки либо покупки любых ценных бумаг.



Большая часть изображений в этом отчёте были созданы с помощью сервиса «Шедеврум», который доступен по адресу: [shdevrum.ru](https://shdevrum.ru), [shdevrum.com](https://shdevrum.com), [shdevrum.ai](https://shdevrum.ai) и через мобильные приложения, включающие его функцию

# Обращение председателя совета директоров

## Уважаемые коллеги, акционеры и партнёры!

Наш главный результат 2024 года — мы сумели создать новую структуру группы компаний, сохранив основные бизнесы, сервисы и активы Яндекса.

В результате реструктуризации бизнеса нидерландская Yandex N.V. вышла из числа акционеров, и новой головной компанией стала МКПАО «ЯНДЕКС» — частная и независимая компания. С 24 июля 2024 года акции Яндекса начали торговаться на Московской бирже под тикером YDEX.

Несмотря на внешние вызовы, в 2024 году Яндекс увеличил выручку более чем на треть, что подтверждает высокий уровень управления и эффективности нашей команды.

В отчётном году наши усилия были направлены прежде всего на построение новой системы корпоративного управления. Был сформирован новый состав совета директоров из девяти человек. В совет вошли пять независимых директоров, включая меня как его председателя.

Мы сформировали профильные комитеты совета директоров и приняли основные корпоративные документы, регламентирующие их деятельность и базовые принципы корпоративного управления. При этом нашей основной задачей было обеспечить преемственность культуры и ценностей Яндекса, а также сохранить опыт корпоративного управления, накопленный Яндексом в статусе публичной компании.

Команда менеджеров продолжает играть ключевую роль в управлении компанией и принятии стратегических решений. По условиям реструктуризации менеджеры получили особые права, которые дали возможность сохранить привычные процессы управления и будут способствовать дальнейшему росту бизнеса.

Мы продолжим работать над совершенствованием корпоративного управления, чтобы поддержать устойчивое развитие бизнеса и обеспечить доверие со стороны акционеров и инвесторов.

В 2024 году Яндекс впервые выплатил дивиденды по решению менеджеров компании, совета директоров и акционеров — около 30 млрд рублей за первое полугодие. В ближайших планах — выплата дивидендов аналогичного размера по итогам 2024 года при условии одобрения общим собранием акционеров.

Наши сильные результаты были бы невозможны без устойчивой бизнес-модели. Яндекс остаётся одной из самых диверсифицированных и высокотехнологичных компаний в мире и развивает свою экосистему, в которую входят поисковые и рекламные сервисы, Райдтех, электронная коммерция, Фудтех, развлекательные сервисы, Финтех, логистический бизнес, облачные технологии и многое другое.

Диверсификация компании и возможность развивать новые перспективные направления за счёт зрелых бизнесов — один из ключевых факторов, благодаря которым Яндекс на протяжении многих лет поддерживает высокие темпы роста.

Что нам по-настоящему хорошо удаётся — находить новые векторы развития и непрерывно расти. И в 2025 году Яндекс продолжит развиваться, опираясь на собственные технологии и талантливых сотрудников.

Дорогая команда, Яндекс стал одним из лидеров рынка благодаря вам, и ваш профессионализм, преданность делу, умение находить решения в сложнейших ситуациях вдохновляют меня. Нашим партнёрам и клиентам — огромная благодарность за доверие и поддержку, которые помогают двигаться вперёд. Акционерам — спасибо за веру в нас и наше общее будущее.

**Светлана Ячевская,**  
председатель совета директоров  
МКПАО «ЯНДЕКС»

# Обращение генерального директора

## Уважаемые коллеги, акционеры и партнёры!

Яндекс уже более 25 лет создаёт и развивает технологии и сервисы мирового уровня для пользователей и бизнеса. Сегодня это крупнейшая в стране ИТ-компания с выручкой свыше триллиона рублей.

Мы продолжаем стремительно расти: выручка в 2024 году увеличилась на 37%, а рентабельность улучшилась на два процентных пункта. Опережающий рост EBITDA относительно темпов роста выручки — реальный эффект использования нашего операционного рычага для управления бизнесом с гибкой структурой инвестиций, огромным опытом запуска продуктов и лояльными пользователями и партнёрами.

Яндекс — это сбалансированная B2B- и B2C-экосистема информационных, транзакционных, образовательных, развлекательных и финансовых сервисов. Мы работаем на больших и быстрорастущих рынках, на многих из которых занимаем лидирующие позиции. Это открывает нам значительные перспективы для роста на многие годы вперёд.

Наши сервисы становятся ещё удобнее от того, что являются частью экосистемы Яндекса. Яндекс ID, Плюс, Финтех, облачные технологии и инфраструктура для B2B позволяют эффективно масштабировать наш бизнес и предлагать комплексные решения для наших партнёров. Наша устойчивая позиция и высокая эффективность зрелых бизнесов позволяют нам успешно развивать новые продукты и технологии, такие как генеративный ИИ, B2B-решения, робототехника и автономный транспорт.

Для этого мы продолжим привлекать лучшие таланты на рынке. Мы не просто нанимаем к себе лучших, мы очень много вкладываем в развитие ИТ-образования в стране в целом.

Масштаб нашего бизнеса позволяет нам не только реинвестировать в него сотни миллиардов рублей ежегодно, но и наращивать объём вложений, показывая при этом улучшающуюся динамику финансовых результатов. Это, в свою очередь, создаёт основу для устойчивого роста бизнеса в будущем.

Мы уже получаем огромную ценность от использования технологий генеративного ИИ и машинного обучения. Сегодня эти технологии обеспечивают 40% нашей выручки от рекламы в Поиске и две трети выручки в Рекламной сети Яндекса и дают существенный рост конверсии нашим клиентам. Малый и средний бизнес активно использует решения на основе ИИ для размещения рекламы, что существенно упрощает работу с нашей рекламной платформой.

Мы используем наши наработки в области ИИ для повышения эффективности процессов в наших транзакционных сервисах. Обучение генеративных нейросетей внутри наших массовых сервисов позволяет предоставлять более эффективные инструменты вовне, и уже сегодня десятки тысяч B2B-клиентов используют наши продукты для решения своих бизнес-задач.

В 2024 году мы выделили отдельное направление — Yandex B2B Tech, которое объединяет облачные и корпоративные решения, такие как Yandex Cloud и Яндекс 360. Мы предлагаем корпоративным клиентам СУБД YDB, технологии YandexGPT и SpeechKit, а также BI-инструмент DataLens. Мы активно развиваем Яндекс 360 — экосистему облачных сервисов для корпоративных коммуникаций и совместной работы, уделяя особое внимание инструментам безопасности и администрирования.

Культура Яндекса поощряет открытое обсуждение проблем и вызовов и позволяет оперативно находить ресурсы для их решения. Мы по своей природе — продуктовая компания, и наша сила — в создании продуктов для десятков миллионов пользователей.

Мы создаём решения на базе собственных технологий мирового уровня, развивая и масштабируя продукты для десятков миллионов пользователей по всему миру, и трансформируем это в рост стоимости для акционеров. Эти принципы всегда были и остаются неотъемлемой частью нашего ДНК.

Нет никаких сомнений в том, что Яндекс продолжит открывать новые горизонты и укреплять свои позиции на существующих рынках, создавая при этом значительную акционерную стоимость за счёт роста капитализации и выплаты дивидендов.

**Артём Савиновский,**  
генеральный директор  
МКПАО «ЯНДЕКС»

## О компании

- 7 История Яндекса
- 8 Яндекс сегодня
- 10 Ключевые результаты

В этом году Яндекс отметит своё **28-летие**. На протяжении всей своей истории мы делаем сервисы, которые позволяют людям и бизнесу решать самые разные задачи.

Современный Яндекс — одна из самых диверсифицированных IT-компаний в мире. Наша экосистема объединяет **более 90 сервисов**. В их основе лежат искусственный интеллект и другие технологии мирового уровня.

# История Яндекса

Наша история началась в первой половине 1990-х, когда компания «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.

Компания «Яндекс» была создана в 2000 году. Уже через два года она вышла на самоокупаемость и начала приносить прибыль.

В 2011 году Яндекс провёл первичное размещение акций на бирже NASDAQ.

В июле 2024 года была завершена сделка по реструктуризации — новой головной компанией группы Яндекса стала зарегистрированная в России МКПАО «ЯНДЕКС». Её акции торгуются на Мосбирже под тикером YDEX.

**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 «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



# Яндекс сегодня

С помощью наших сервисов люди и компании могут решать широкий спектр задач: от поиска информации, покупок и передвижения по городу до управления рабочими процессами, размещения рекламы и создания цифровой инфраструктуры.

Яндекс объединяет десятки бизнесов, что делает его одной из самых диверсифицированных IT-компаний в мире.



**>90** сервисов

объединяет экосистема современного Яндекса. Ими пользуются миллионы людей в России и за рубежом

## Диверсификация бизнеса Яндекса

В основе наших сервисов лежат сложные технологии, над которыми работает команда талантливых учёных и программистов.

Наши разработки в сфере искусственного интеллекта позволяют делать вещи, похожие на магию. К примеру, переводить видео на лету, генерировать по запросу тексты и картинки или передвигаться в автомобиле, в котором нет водителя.

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

# Ключевые результаты за 2024 год<sup>1</sup>

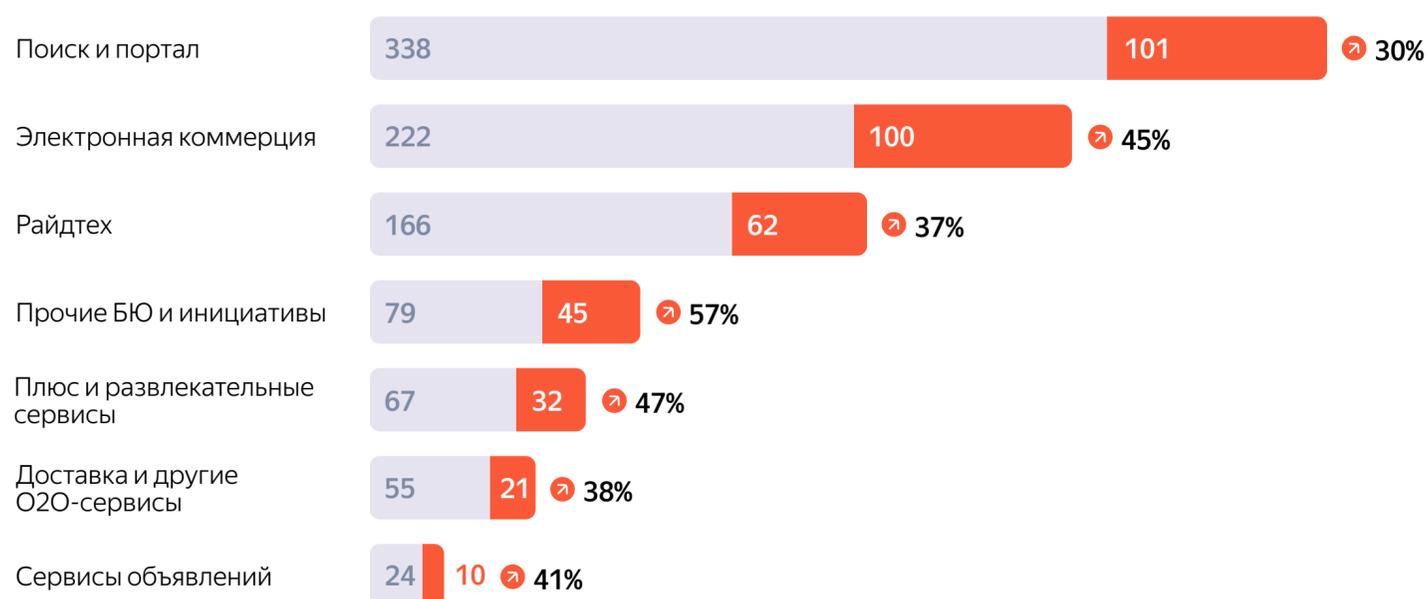
## Финансовые показатели

**1 095** млрд руб.  
выручка группы Яндекса ↗ 37%

**189** млрд руб.  
скорр. показатель EBITDA ↗ 56%

**17,2%** ↗ 2,1 п. п.  
маржинальность по скорр.  
показателю EBITDA

### Выручка<sup>2</sup> и прирост по сегментам группы, млрд руб.<sup>3, 4, 5</sup>



## Операционные показатели

На **48%**  
вырос GMV сервисов  
электронной коммерции

На **33%**  
вырос GMV сервисов  
Райдтеха

**5,8%** ↗ 2,2 п. п.  
составила доля рекламной  
выручки от GMV Маркета

**65,3%** ↗ 1,9 п. п.  
составила доля Поиска

**62,3%** ↗ 2,6 п. п.  
составила доля Поиска  
на мобильных устройствах

**1 287** млрд  
руб.  
достигли доходы  
партнёров Такси

### Сотрудники

**96,6** тыс.  
численность всех  
сотрудников

**29** тыс.  
численность основного  
персонала

### Аудитория сервисов

**110** млн  
MAU Поиска

**2,0** млн  
подписчиков Алисы Про

**53,2** млн ↗ 12%  
MAU Яндекс Go

**39,2** млн ↗ 29%  
подписчиков Яндекс Плюса

<sup>1</sup> Изменения показателей указаны в сравнении с 2023 годом.

<sup>2</sup> Данные по выручке исключают коррекцию на внутрисегментные расчёты (eliminations) на (227,5) млрд руб., где (34,1) — это внутрисегментные расчёты сегмента Электронная коммерция, Райдтех и Доставка.

<sup>3</sup> Электронная коммерция (E-commerce) 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.

<sup>4</sup> Категория «Прочие БЮ и инициативы» включает направление автономных автомобилей Яндекс SDG, Облачные сервисы Яндекс Cloud и Яндекс 360, Яндекс Практикум и другие образовательные инициативы, Устройства и Алису, Финтех и другие экспериментальные продукты, а также общехозяйственные расходы, не относящиеся к сегментам напрямую.

<sup>5</sup> Доставка и другие O2O-сервисы включают Яндекс Доставку — сервис доставки средней и последней мили, сервис для оплаты топлива на АЗС Яндекс Заправки, а также несколько небольших экспериментальных O2O-сервисов.

# Стратегический отчёт

- 12 Бизнес-модель
- 13 Обзор бизнеса
  - 14 Поиск и портал
  - 19 Электронная коммерция, Райдтех и Доставка
  - 29 Плюс и развлекательные сервисы
  - 34 Сервисы объявлений
  - 40 Прочие бизнес-юниты и инициативы
- 53 Искусственный интеллект
- 58 Информационная безопасность и защита данных

# Бизнес-модель

Экосистема Яндекса объединяет десятки 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.

## Ресурсы и активы Яндекса

### Команда профессионалов

- 29 тыс. человек работают в штате компании
- 38% сотрудников — разработчики
- 329 сотрудников имеют или ждут патенты
- 64 финалистов ICPC среди сотрудников
- Программа мотивации сотрудников

### Собственные технологии и инфраструктура

- Поисковые технологии
- Генеративные нейросети YandexGPT и YandexART
- Машинный перевод текстов, картинок и видео
- Компьютерное зрение
- Речевые технологии
- Автономный транспорт
- Метео-прогнозирование
- Маршрутизация и навигация
- Облачные технологии
- 5 дата-центров

### Фокус на качестве продуктов

- 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

### Особая корпоративная культура

- Горизонтальные связи между сотрудниками
- Атмосфера открытости и доверия
- Поощрение экспериментов и предпринимательского духа
- Инженерная культура
- Средний возраст сотрудников — 31 год

## Экосистема сервисов

~110 млн

активных пользователей Поиска в месяц



### Поиск и порталные сервисы

Поиск, рекламные сервисы, Яндекс Браузер и Карты, виртуальный ассистент Алиса, вертикальные сервисы

382 тыс.

рекламодателей из сферы малого и среднего бизнеса

53,2 млн

активных пользователей Яндекс Go



### Транзакционно-логистические сервисы

Сервисы городской мобильности, электронной коммерции и доставки

116 тыс.

ресторанов и магазинов на платформе Яндекс Еды и Деливери

2,1 млн

водителей-партнёров во всех странах присутствия

39,2 млн

подписчиков Яндекс Плюса



### Медиа-сервисы и Финтех

Развлекательные сервисы, единая подписка Яндекс Плюс, а также сервисы и продукты Яндекс Пэй

94 тыс.

фильмов и эпизодов сериалов на Кинопоиск

2 млн

подкастов и аудиокниг на Яндекс Музыке

>44 тыс.

коммерческих клиентов Yandex Cloud



### Yandex B2B Tech

Сервисы и решения для бизнесов любого размера

>70

IaaS и PaaS сервисов в Yandex Cloud

# Обзор бизнеса

Яндекс — крупнейшая технологическая экосистема, где каждый элемент работает на благо пользователей и развитие компании.

Для того чтобы экосистема функционировала эффективно, мы:

- › развиваем технологии и создаём решения, которые делают жизнь людей проще и комфортнее;
- › расширяем и диверсифицируем бизнес, предлагая всё более разнообразные и качественные услуги;
- › интегрируем сервисы Яндекса между собой, обеспечивая их синергию;
- › инвестируем в перспективные направления и обеспечиваем устойчивое развитие каждого из них.

Яндекс объединяет сервисы в бизнес-юниты. Каждый из них ориентирован на уникальные сегменты рынка, решает свои задачи и имеет свою стратегию развития.

**Поиск и портал**

**Плюс и развлекательные сервисы**

**Сервисы объявлений**

**Электронная коммерция**

**Райдтех**

**Доставка**

**Прочие бизнес-юниты и инициативы**

- Автономный транспорт
- Yandex Cloud
- Яндекс 360
- Яндекс Практикум
- Устройства и Алиса
- Финтех и др.



33%

выручки всего Яндекса в 2024 году принёс сегмент Поиск и портал

## Поиск и портал

Поиск и портал развивает широкий спектр поисковых и информационных сервисов мирового уровня, основанных на собственных передовых разработках. Поиск и портал — самый крупный сегмент Яндекса и основа рекламного бизнеса компании.

### Яндекс Поиск



Ведущая поисковая система России. Использует нейросетевые технологии для улучшения качества поиска и предоставления более релевантных ответов на запросы пользователей

### Яндекс Карты



Ведущее геонавигационное приложение в России

### Яндекс Браузер



Ведущий в России браузер — быстрый и безопасный, с функциями перевода, пересказа видео и создания контента с помощью нейросетей

### Другие сервисы



- **Приложение Шедевр** с возможностью генерации картинок, видео и клипов при помощи нейросети YandexART
- **Яндекс Погода** с технологией Метеум. Технология предоставляет точный гиперлокальный прогноз для любой точки мира и сочетает классические метеорологические подходы с алгоритмами машинного обучения. Это первая технология в мире, которая обучается как на данных с приборов, так и на сигналах пользователей
- **Яндекс Игры** с играми сторонних и собственных разработчиков
- **Яндекс Переводчик** с функцией перевода текстов на более чем 100 языков, использует нейросети для улучшения качества перевода

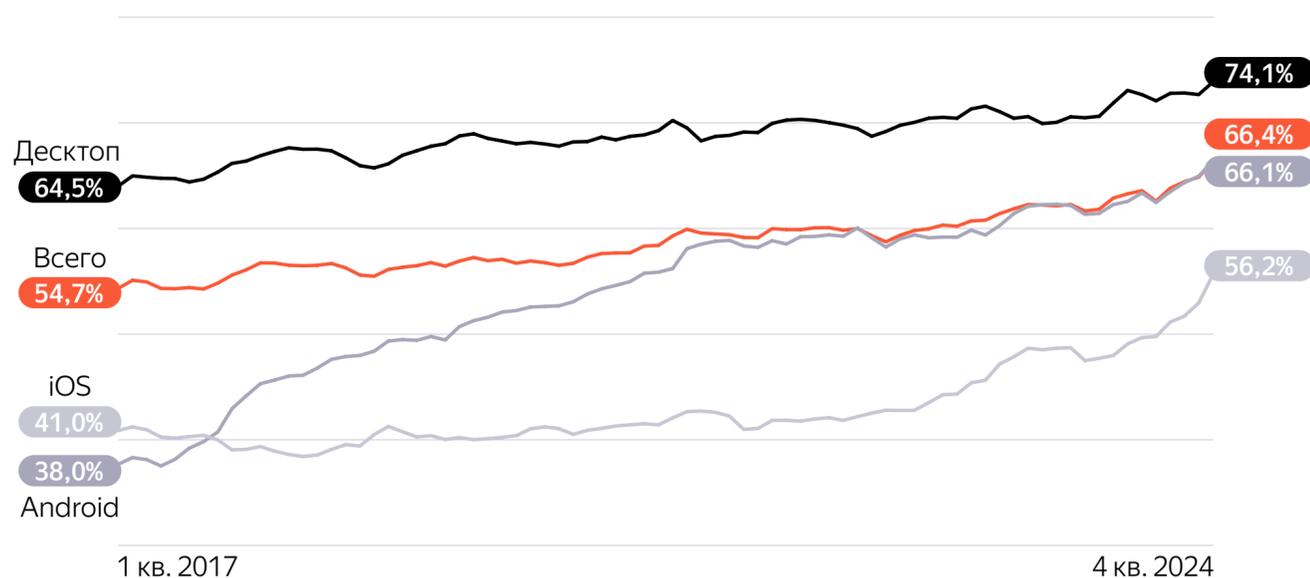
Ключевым элементом бизнес-юнита является Поиск. В 2024 году Яндекс активно совершенствовал свою поисковую систему, внедряя инструменты на базе собственных генеративных моделей. Так, осенью был запущен Поиск с Нейро, который способен отвечать на сложные вопросы пользователей, анализируя информацию из различных источников. Другими значимыми обновлениями Поиска стали возможность подбора финансовых продуктов, например ипотеки или вклада, по определённым параметрам и поиск по базе врачей с расширенной информацией о специалистах. Основным источником выручки бизнес-юнита Поиск и портал является реклама, размещаемая как на самом Поиске, так и в Рекламной сети Яндекса (РСЯ). РСЯ — это крупнейшая в России платформа для размещения рекламы на сайтах, в мобильных приложениях, телеграм-каналах и контенте блогеров. Реклама позволяет монетизировать трафик Поиска и других сервисов направления.

## Обзор рынка

### Поисковые системы

За последние годы компания значительно нарастила свою долю на российском рынке поисковых систем и продолжает занимать уверенное первое место. В сентябре 2024 года Яндекс Браузер и поисковые приложения Яндекса впервые обогнули по доле рынка в России Google Chrome и поисковые приложения Google. По итогам четвёртого квартала 2024 года общая доля Яндекса на российском рынке достигла 66,4%. Рост аудитории во многом обеспечивается развитием и интеграцией наших генеративных ИИ-технологий, в том числе Нейро в Поиске, а также ростом дистрибуции Браузера и поисковых приложений.

Доля Поиска Яндекса на различных платформах



**~110** млн

активных пользователей в месяц (данные в среднем за 2024 год, пользователи в РФ)

**66,4%** ↗ 2,6 п. п.

доля Яндекса на поисковом рынке в России (данные на 4 квартал 2024 года)

### Рынок рекламы

Яндекс сохраняет лидерство на рынке интернет-рекламы благодаря крупнейшей в стране рекламной сети и ведущей позиции на поисковом рынке.

#### Ключевые тренды рекламного рынка

##### Рост объёма цифровой рекламы

Перераспределение бюджетов рекламы в пользу онлайн-форматов из-за увеличения интернет-аудитории

##### Востребованность рекламы на мобильных устройствах

Мобильные устройства являются основной поверхностью для рекламных показов

##### Развитие programmatic-рекламы

Автоматизация закупки рекламы и персонализация таргетинга с помощью ИИ и алгоритмов

##### Рост performance-рекламы

Повышенный спрос на форматы с измеримыми результатами (заявки, заказы, установки приложений)

##### Внедрение генеративных сервисов

Оптимизация процесса создания рекламного контента с помощью нейросетей

##### Расширение видеорекламы

Рост инвестиций в видеоформаты для соцсетей и видеохостингов

##### Рост доли малого и среднего бизнеса в рекламе

Адаптация рекламных инструментов под нужды МСБ

##### Укрепление позиций локальных игроков

Рост числа российских рекламных технологий и платформ

##### Развитие рекламных технологий в сегменте маркетплейсов

Увеличение бюджетов на ритейл-медиа с появлением новых форматов и механик

## Конкурентные преимущества Яндекса

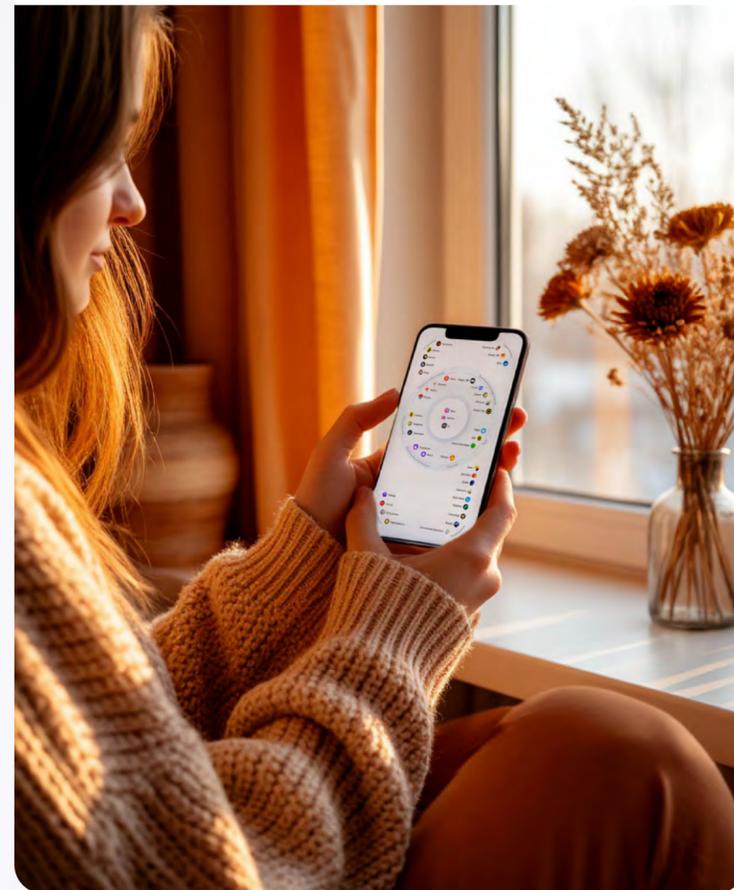
### Лидерство в сфере поиска

- Крупнейшая поисковая система России
- Внедрение ИИ в технологии поиска



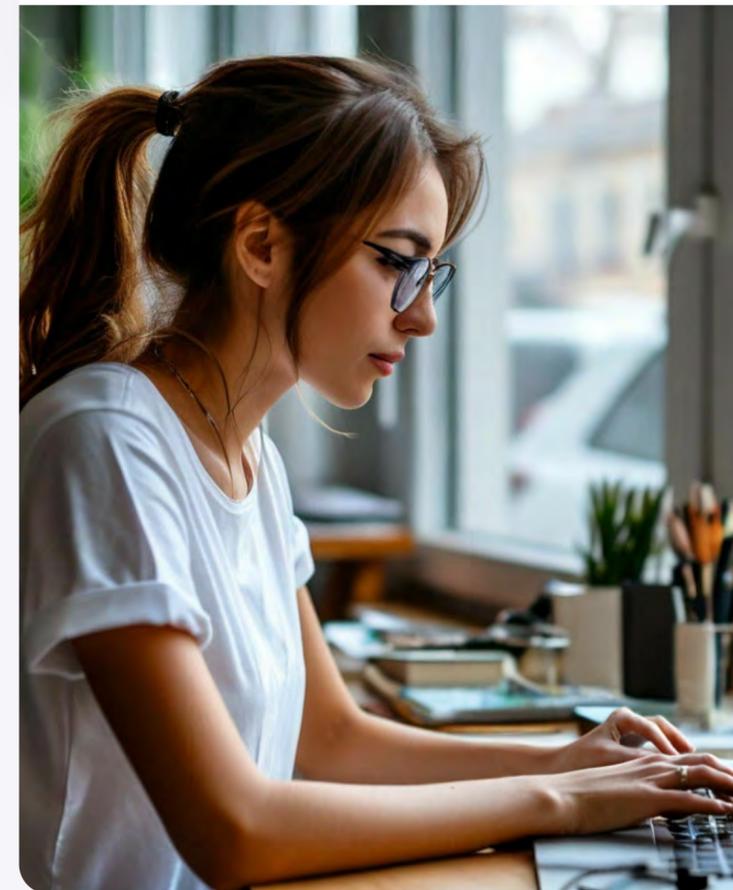
### Экосистема сервисов

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



### Эффективность рекламы

- Увеличение эффективности рекламы за счёт совершенствования таргетинга, роста качества ранжирования и управления бюджетами рекламных кампаний
- Применение нейросетей для генерации рекламных материалов



### Новые форматы и технологии

- Расширение возможностей ритейл-медиа
- Рекламная сеть для блогеров
- Внедрение технологий real-time-аналитики и механик таргетирования в цифровой наружной рекламе
- Возможность рекламировать товары с нескольких маркетплейсов



## Стратегия развития

Наш стратегический фокус — рост поисковой доли и рекламной выручки

Среди ключевых стратегических направлений бизнес-юнита Поиск и портал Яндекс определяет следующие:

- › 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.

### Планы на 2025 год и среднесрочную перспективу

Реализуемая Яндексом стратегия направлена на достижение следующих результатов:

- › сохранение доли на рекламном рынке;
- › рост рекламной выручки за счёт повышения эффективности рекламной системы, запуска новых форматов и сервисов;
- › фокус на СМБ-сегменте: запуск новых рекламных продуктов, увеличение эффективности, выгодные условия запуска рекламы.

## Операционные результаты

### Поиск и портал



**439** млрд руб.  
выручка

**220,5** млрд руб.  
скорр. EBITDA

**110** млн  
MAU Поиска

**17%**  
доля запросов с использованием ответов Нейро

### РСЯ



**70+** тыс. площадок  
объединяет РСЯ Яндекса на разных платформах

**400+** тыс.  
количество уникальных рекламодателей

**+39%** г/г  
количество подключённых к РСЯ мобильных приложений партнёров

**+66%** г/г  
выручка от рекламы в мобильных приложениях партнёров

### Рекламные решения для МСБ-клиентов

**600+** тыс.  
МСБ-рекламодателей

**+31%** г/г  
рост выручки в сегменте МСБ

**55%**  
доля МСБ в рекламной выручке

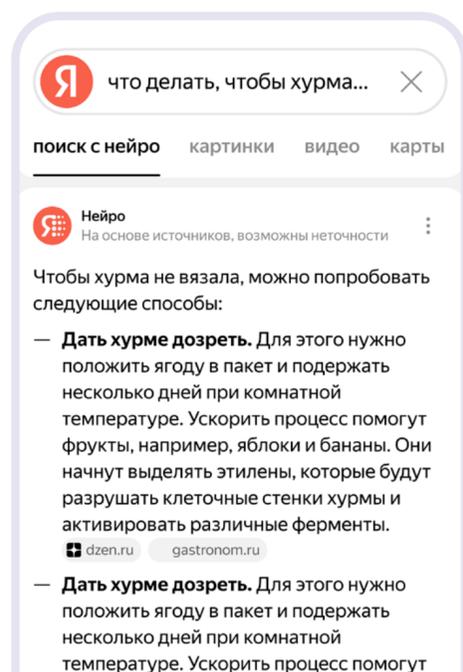
## Ключевые нововведения

### Обновление Поиска и интеграция Нейро



Обновлённый Поиск с Нейро помогает:

- получать один подтверждённый ответ на вопрос с использованием базы знаний всего интернета;
- доуточнять запрос в режиме диалога;
- задавать вопрос, используя изображение и текст одновременно;
- разбираться в решении математических задач;
- осуществлять удобный поиск и сравнение товаров, банковских продуктов и услуг врачей по широкой базе.

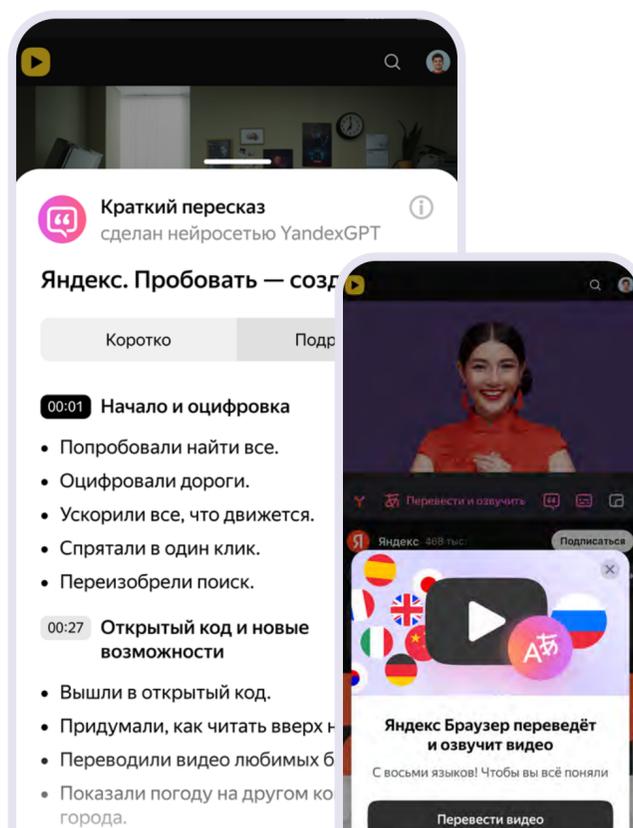


### Появление нейросетевых функций в Яндекс Браузере



Встроенные нейросети нового поколения позволяют:

- пересказывать статьи, документы и тексты;
- писать, улучшать и сокращать тексты;
- переводить и озвучивать видео с восьми языков;
- пересказывать ролики и генерировать субтитры;
- защищаться от киберугроз.



### Поиск по архивам



Сервис, запущенный в 2023 году, использует технологии ИИ для повышения доступности информации из архивов, музеев и библиотек. В том числе он помогает пользователям в поисках сведений о своих предках.

Мы занимаемся не только распознаванием и индексацией информации, но и помогаем в процессах оцифровки регионам-участникам проекта, которых в настоящее время 21.

Суммарная аудитория за время работы сервиса составила **более 8 млн пользователей**, на нём размещено **более 17 млн сканов документов** из архивного фонда РФ и **более 4 млн сканов** периодических изданий.

Подробнее о сервисе можно [узнать тут](#).

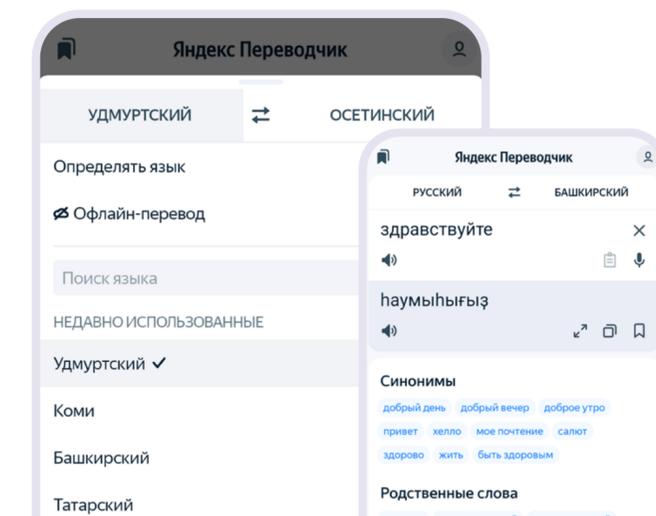


### Языки народов России



В рамках запущенного в 2024 году проекта мы занимаемся комплексной поддержкой языков народов РФ в сервисах Яндекса: добавляем их в Переводчик, внедряем в технологии распознавания и синтеза речи. Ежедневно с технологиями распознавания и синтеза речи на языках народов РФ работают **около 50 тыс. пользователей**.

В настоящее время в Переводчике доступно **8 языков народов РФ**: татарский, башкирский, чувашский, якутский, марийский, удмуртский, осетинский, коми. Для ряда языков (татарский, башкирский, чувашский) имеется поддержка распознавания и синтеза речи. В течение трёх лет мы планируем добавить в Переводчик **более 20 языков народов РФ**.





Выручка транзакционных сервисов формируется за счёт комиссии за пользовательские транзакции внутри сервисов, а также дополнительных услуг для пользователей и партнёров

## Электронная коммерция, Райдтех и Доставка

Транзакционные сервисы компании включают бизнес-юниты Электронная коммерция, Райдтех и Доставка.

### Райдтех



- Сервисы онлайн-заказа такси в России и за рубежом
- Каршеринг Яндекс Драйв
- Аренда самокатов
- Другие перспективные сервисы

### Электронная коммерция



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

### Другие O2O-сервисы<sup>1</sup>



- Сервис доставки средней и последней мили Яндекс Доставка
- Сервис для оплаты топлива на АЗС Яндекс Заправки
- Несколько небольших экспериментальных O2O-сервисов

## Обзор рынка

Бизнесы сегмента Райдтех оперируют на рынках городской мобильности и междугородного 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. В течение 2024 года на рынке продолжал наблюдаться значимый дефицит водителей и недостаток автомобилей класса «Эконом», что совокупно сказывалось на росте стоимости поездки на такси или каршеринге.

Бизнесы сегмента Электронной коммерции, Доставки и прочих O2O-сервисов работают, соответственно, на рынках электронной коммерции, доставки готовой еды и продуктов (e-grocery), логистики и других. Основным драйвером роста является рынок электронной коммерции, который, по оценкам экспертов, по итогам 2024 года составил 9 трлн рублей и увеличился на 41% по сравнению с 2023 годом<sup>2</sup>, а также его подсегмент — рынок онлайн-продажи продовольственных товаров (e-grocery), который оценивается в 1,3 трлн рублей<sup>3</sup>. Рынок доставки еды из ресторанов оценивается в 0,6 трлн рублей, что на 30% выше оценки 2023 года<sup>4</sup>. По итогам 2024 года во всех подсегментах рынка наблюдался рост проникновения онлайн-сервисов в сферы ритейла и доставки из ресторанов. В течение 2024 года на рынке сохранялось значимое давление в виде разнообразных промопредложений и скидок со стороны основных игроков, однако под влиянием макроэкономической ситуации и в условиях дефицита рабочей силы, особенно курьеров, во второй половине года наблюдалась тенденция к рационализации.

<sup>1</sup> Online-to-offline сервисы предполагают взаимодействие пользователя с компанией через интернет, а получение товара/услуги происходит физически.

<sup>2</sup> Источник: АКИТ.

<sup>3</sup> Источник: INFOline.

<sup>4</sup> Источник: РБК Исследования рынков.

## Райдтех



Бизнесы Райдтеха охватывают различные сценарии городской мобильности. Так, Яндекс развивает сервис онлайн-заказа такси Яндекс Такси, сервис краткосрочной аренды автомобилей Яндекс Драйв, сервис аренды самокатов и некоторые другие перспективные направления



Яндекс Такси является ведущей компанией, предоставляющей услуги онлайн-заказа такси на базе собственной технологической маркетплейс-платформы для частных пользователей и компаний. Запущенный в 2011 году сервис стал частью городской транспортной инфраструктуры, а количество активных пользователей супераппа Яндекс Go на конец 2024 года превысило 53 млн человек в месяц.



Платформа Яндекс Такси соединяет водителей и пользователей по принципу маркетплейса, то есть баланс спроса и предложения на платформе устанавливается за счёт достижения равновесной стоимости поездки. В основе платформы лежит технология распределения заказов, которая использует Яндекс Карты для нахождения наиболее эффективного маршрута движения водителя. Технология динамического ценообразования позволяет поддерживать баланс спроса и предложения во время колебаний спроса, что гарантирует подачу машины пользователю в часы пик.



Сервисы Яндекс Драйв и Самокаты также доступны в приложении Яндекс Go и построены на базе собственных технологий компании, включая Яндекс Карты. На конец года

автопарк Яндекс Драйва составлял **19,6** тыс. машин,

а парк самокатов насчитывал **77,6** тыс. единиц.



**1 464,9** млрд руб. ↗ 33%  
составил GMV Райдтеха в 2024 году



## Ключевые тренды рынка Райдтех

### Нехватка водителей и автомобилей эконом-класса

В течение нескольких лет на домашнем рынке наблюдается недостаток водителей на фоне растущего спроса, а также недостаток машин класса «Эконом», что приводит к росту стоимости поездки в тарифе «Эконом» и перетеканию заказов в другие тарифы

### Динамическое ценообразование

Технология динамического ценообразования гарантирует подачу машины пользователю. Она поддерживает баланс спроса и предложения в ходе колебаний спроса в течение дня

### Технологии снижения стоимости поездки для пользователя

Создание «идеальной цепочки» в маршруте водителя за счёт корректировки точек посадки и высадки или времени подачи машины, а также совместные поездки (тариф «Вместе») позволяют снизить стоимость поездки для пользователя без негативного влияния на доход водителя

### Технологии повышения эффективности использования времени водителя

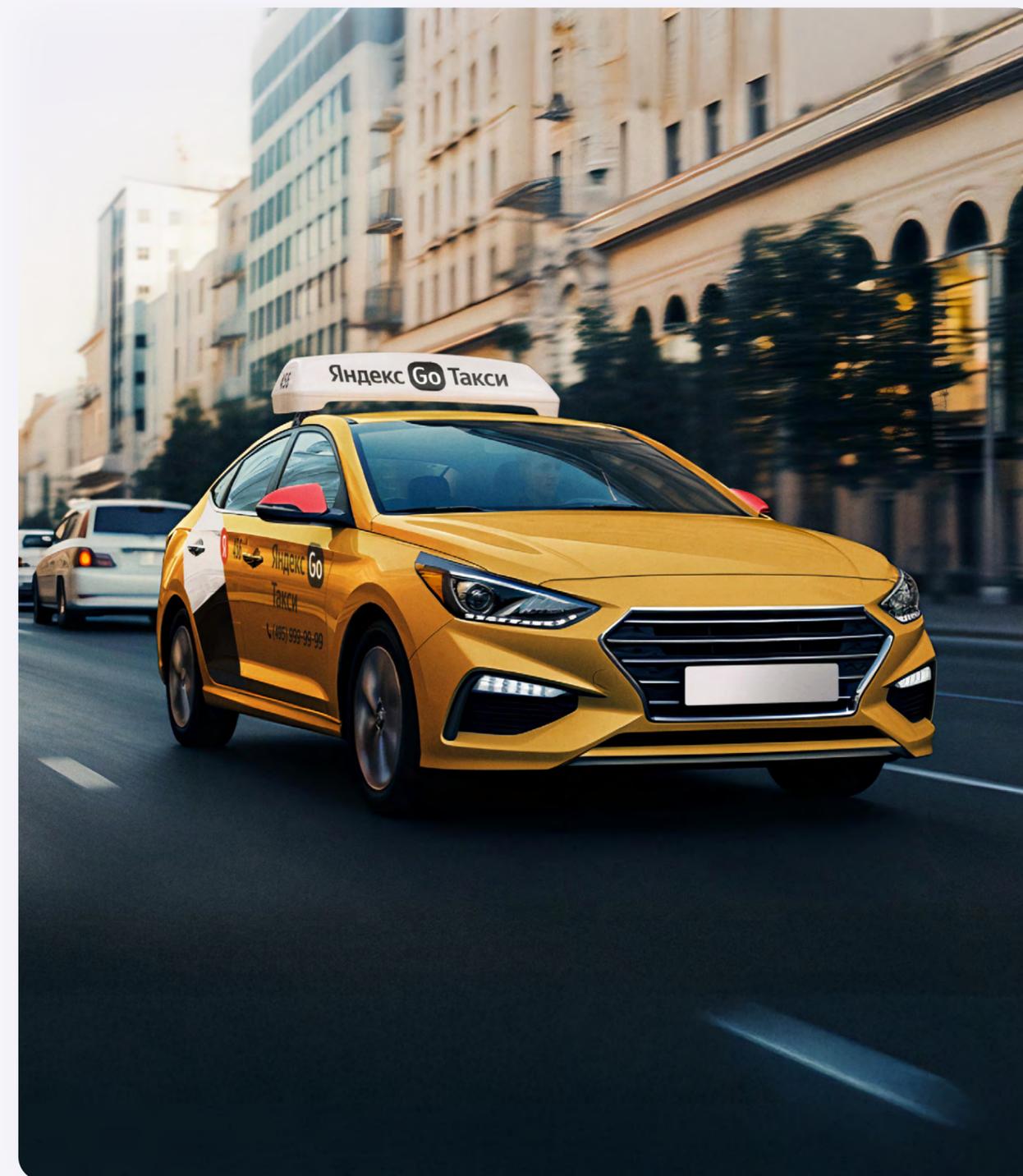
Технологии маршрутизации на базе Яндекс Карт и технологии Яндекс Такси позволяют использовать время водителя на линии с максимальной эффективностью за счёт сокращения пробега без пассажира. Это даёт возможность увеличивать доход водителя, не меняя стоимость поездки для пользователя

### Урбанизация и отказ от личного автомобиля

Продолжающийся рост городского населения и развитие городской транспортной инфраструктуры способствуют отказу от личного транспорта, что повышает спрос на услуги сервисов совместного использования транспорта

### Транспорт последней мили

Средства индивидуальной мобильности всё чаще используются в качестве транспорта последней мили



## Электронная коммерция



Яндекс входит в топ-3 игроков в сегменте электронной коммерции, топ-2 в сегменте доставки продуктов (e-grocery) и является топ-1 игроком в сегменте доставки из ресторанов



**956** млрд руб. ↗ 48%  
составил GMV сервисов электронной коммерции в 2024 году

Бизнесы направления электронной коммерции 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, а также Яндекс Лавку — сервис гиперлокальной доставки продуктов и товаров повседневного спроса.



Яндекс Маркет объединяет продавцов и покупателей, предоставляя последним широкий выбор товаров по доступным ценам. По итогам года на платформе было

более **97** тыс. активных продавцов  
и **18,2** млн активных покупателей



На платформах Еда и Деливери пользователи могут заказать блюда из ресторанов или товары из магазинов. Единая база курьеров позволяет наращивать эффективность курьерской доставки за счёт высокой плотности заказов внутри обоих пользовательских сценариев, а также осуществлять доставку нескольких заказов разным пользователям на протяжении маршрута одним курьером.



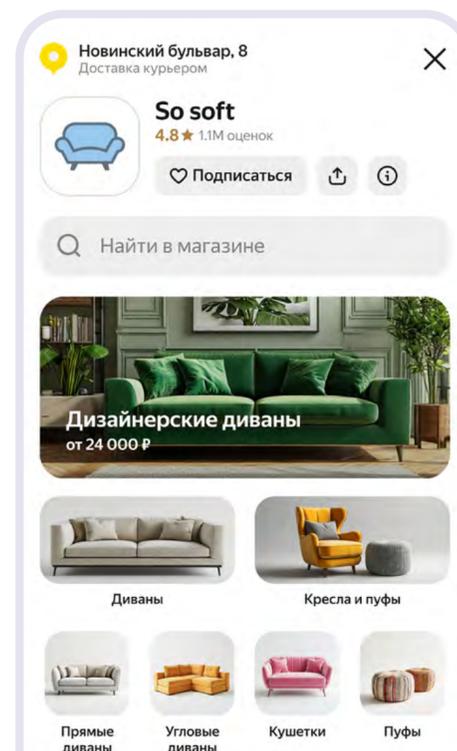
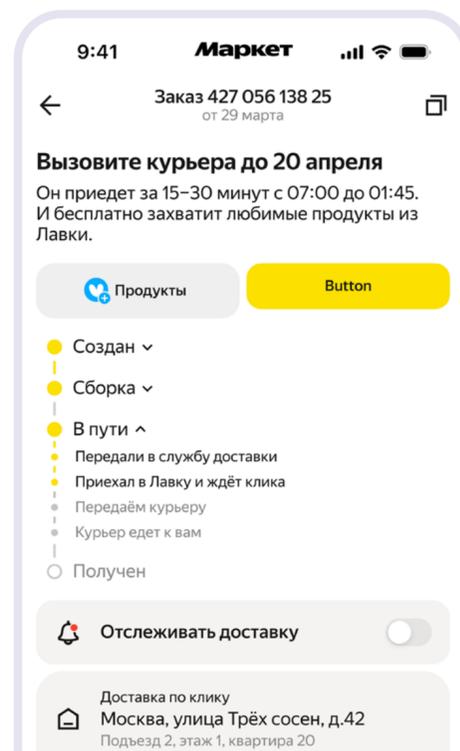
## Ключевые тренды рынка электронной коммерции

Сервис гиперлокальной доставки продуктов и товаров Яндекс Лавка позволяет реализовать сценарий ультрабыстрой доставки. Пользователям также доступна опция доставки по клику, когда посылку из Маркета привозит курьер Яндекс Лавки за 10–20 минут.



Бизнесы сегмента электронной коммерции реализуют ряд кросс-сервисных синергий. Один из примеров — упомянутая выше доставка по клику. Прибегая к ней, пользователи добавляют товары из Лавки к каждой второй посылке Маркета.

Также бизнесы сегмента развивают единую рекламную платформу, реализованную на базе рекламных технологий Яндекса и его отдельных сервисов. Она позволяет партнёрам эффективно продвигать свои товары сразу на всех площадках.



### Промодавление и рационализация

На фоне роста стоимости товаров пользователи сохраняют фокус на промопредложениях и скидках, что негативно сказывается на рациональном развитии рынка электронной коммерции

### Роботизация складов, роботы-доставщики и автономный транспорт

На фоне недостатка курьеров и складского персонала активно развиваются услуги по автоматизации и роботизации складов, а также технологии автономного транспорта — как в доставке последней мили, так и на магистральных маршрутах до склада

### Дефицит рабочей силы

Недостаток курьеров, кладовщиков и работников на других массовых позициях приводит к росту затрат игроков рынка, а также распространению динамического ценообразования на стоимость доставки в подсегментах рынка, предоставляющих экспресс-доставку товаров

### Мультикатегорийность

Доля маркетплейсов на рынке электронной коммерции продолжает увеличиваться

### Рост проникновения онлайн-сервисов

Традиционные игроки на рынке ритейла развивают онлайн-продажи. Одними из самых быстрорастущих категорий в онлайн-продажах стали готовые блюда, а также свежие фрукты и овощи

### Развитие рекламных платформ

Одним из дополнительных способов улучшить экономику на заказ для игроков является развитие рекламной платформы как дополнительного источника выручки

## Другие O2O-сервисы



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



С развитием рынка электронной коммерции и продуктового ритейла логистика становится ключевым фактором, определяющим эффективность доставки товаров и своевременность обслуживания клиентов. Отвечая на запрос рынка, Яндекс развивает сервис Доставка, который работает как для сервисов и продуктов Яндекса, так для внешних клиентов в сегментах С2С, В2С и В2В. Сервис обеспечивает быструю доставку последней<sup>1</sup> и средней<sup>2</sup> мили, а также гиперлокальную доставку, деля рынок со СДЭК, Почтой России, Vohberry, сервисом «Достависта» и другими локальными компаниями.

Для покрытия нарастающего спроса Яндекс Доставка развивает несколько форматов доставки:

- › Экспресс-доставка;
- › Доставка на следующий день;
- › Грузовые перевозки;
- › Новые форматы (например, «Помощник» для решения бытовых задач, преимущественно связанных с ультралокальной доставкой).



<sup>1</sup> Последняя миля — заключительный этап доставки товара от продавца к покупателю.

<sup>2</sup> Средняя миля — этап доставки между распределительными центрами и складами и конечными пунктами назначения.

## 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

## Конкурентные преимущества Яндекса

### Собственные геосервисы

- Уникальные картографические данные и алгоритмы
- Оптимальная маршрутизация водителей и курьеров
- Определение ожидаемого времени выполнения заказа
- Снижение расходов на выполнение заказа при росте доходов партнёров



### Уникальные продуктовые решения

- Например, доставка по клику – посылку из Маркета доставят за 15 минут из ближайшего даркстора Лавки



### Финтех сервисы

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

### Экосистемность

- «Перекрёстное опыление» пользовательских баз сервисов внутри экосистемы
- Единая платформа для повышения эффективности курьеров при экспресс-доставке заказов из ресторанов и магазинов

### Оригинальные технологии Яндекса

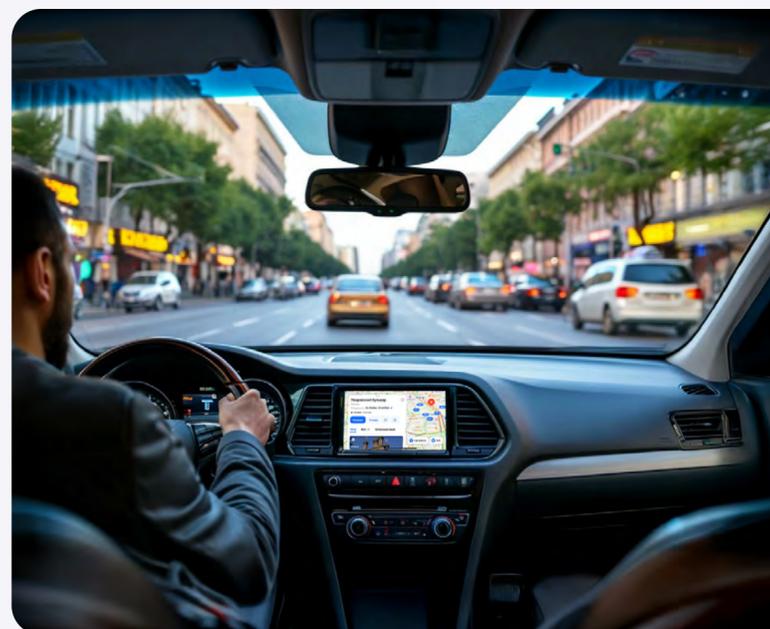
- Интеграция ИИ в продукты и сервисы
- Огромный опыт в сфере рекламных технологий, поисковых и рекомендательных алгоритмов

## Стратегия развития

Яндекс планирует и дальше укреплять свои позиции на российском рынке с фокусом на улучшение качества продуктов и услуг во всех бизнесах сегмента Электронная коммерция, Райдтех и Доставка, а также продолжать дистрибуцию технологий за рубежом.



## Операционные результаты<sup>1</sup>



### Райдтех



**1 464,9** млрд руб.  
GMV ↑ 33%

**53,2** млн  
активных пользователей  
Яндекс Go ↑ 12%

**2,1** млн  
общее число  
водителей

#### Численность парка:

**19,6** тыс.  
автомобилей Яндекс Драйва ↑ 18%

**77,6** тыс.  
самокатов ↑ 22%

### Другие O2O-сервисы



**299,3** млрд руб.  
GMV ↑ 59%

На **37%**  
выросло количество активных  
пользователей Доставки за год



### Электронная коммерция



**956** млрд руб.  
GMV ↑ 48%

На **46%**  
вырос GMV Маркета

На **51%**  
вырос GMV Фудтеха

**18,2** млн  
активных пользователей

**572** даркстора  
у Яндекс Лавки

**60** тыс.  
магазинов

**56** тыс.  
ресторанов  
на платформах  
Еды и Деливери



<sup>1</sup> В данном разделе количественные данные, за исключением показателя GMV, представлены на декабрь 2024 года, если не указано иное.

## Ключевые нововведения

### Райдтех

#### Яндекс Такси



- В приложении Яндекс Go появилась детализация цены поездки. Теперь можно посмотреть, из чего складывается цена, и узнать размер повышающего коэффициента во время высокого спроса
- Пользователи Яндекс Go получили возможность оставлять обратную связь о стоимости поездки. В ответ служба поддержки объяснит, почему цена такая, и подскажет, как сэкономить в будущих поездках
- Яндекс отказался от части комиссии в пользу водителей во время пикового спроса. Это позволяет увеличить количество свободных водителей
- Такси-лоукостер «Везёт» запустился во всех регионах России. В период повышенного спроса поездки в «Везёт» обходятся в среднем на 20% дешевле, чем в тарифе «Эконом»

⚡
**Повышенная цена**

Садовническая наб., 79 ▶ Льва Толстого, 16

👤 Заказов больше, чем машин

---

🚦 Большие пробки по пути  
Чем дольше поездка, тем дороже

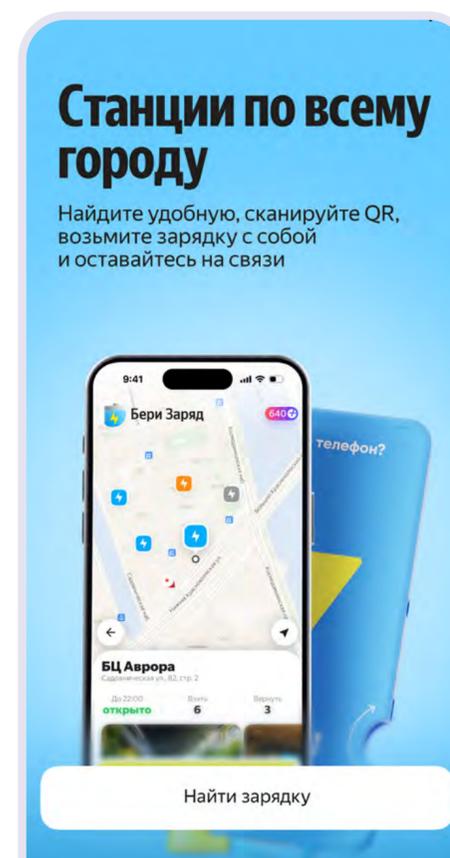
**Тариф «Эконом»** ▶

<b>Подача</b>	<b>450 ₽</b>
Минимальная стоимость	179 ₽
3 мин ожидания входит в минимальную стоимость	0 ₽
Надбавка из-за повышенного спроса	⚡ 271 ₽
<b>Поездка</b>	<b>392 ₽</b>
23 мин, 15,2 км	
6 мин и 2 км входит в минимальную стоимость	0 ₽
17 мин × 8 ₽	136 ₽
13,2 км × 8 ₽	106 ₽
Коэффициент повышенного спроса ⓘ	⚡ 1,62×

#### Новые сервисы



Яндекс приобрёл сервис «Бери заряд!». Арендовать зарядное устройство теперь можно в приложении Яндекс Go

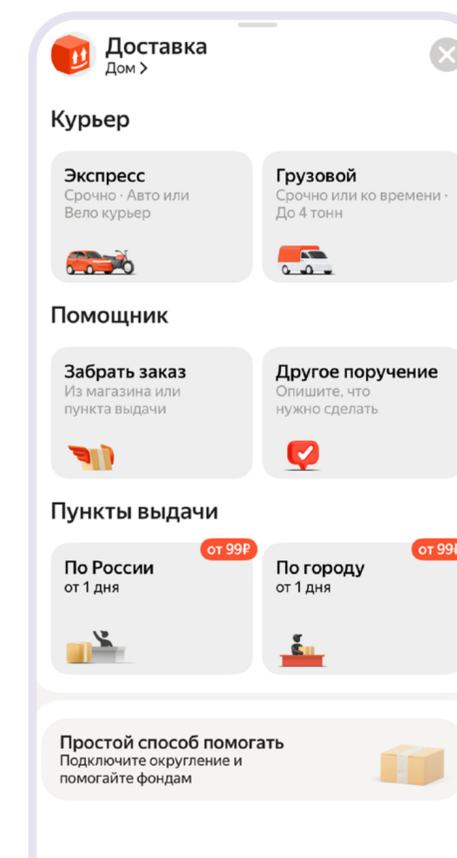


### Другие O2O-сервисы

#### Доставка



- Началось тестирование опции «Помощник» для решения бытовых задач: доставки покупок из ПВЗ, вещей из химчистки или покупки недорогих товаров
- Яндекс Доставка подключилась к проекту «Помощь рядом». Теперь пользователи могут округлять чеки в пользу благотворительных фондов



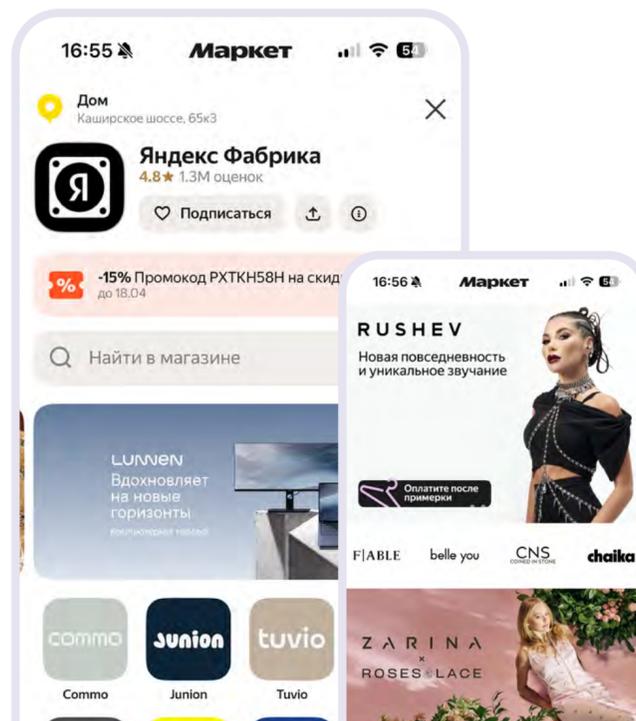
## Электронная коммерция

### Яндекс Маркет



#### B2C

- Собственные бренды Яндекса стали отдельным бизнес-направлением — Яндекс Фабрикой  
Запустилось новое бизнес-направление — Ultima Яндекс Маркет с избранными товарами и премиальным сервисом
- Открылся раздел «Российские дизайнеры» с товарами от локальных производителей

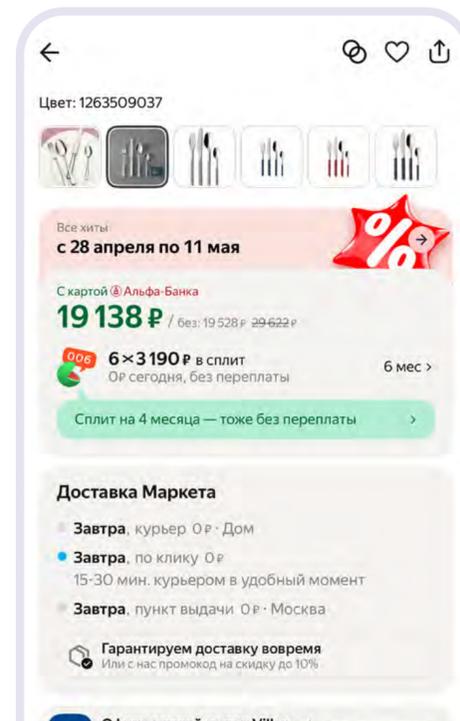


### Яндекс Маркет



#### B2B

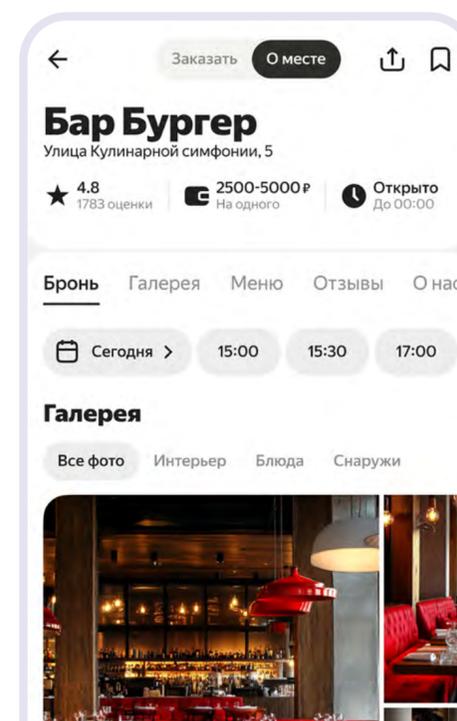
- Продавцы получили возможность построить и развить свой бренд с помощью онлайн-витрин shop-in-shop
- Появился сервис для размещения рекламных баннеров одновременно в Маркете, Еде, Лавке, Деливери и Go. Управлять всеми баннерами можно из одного кабинета
- Запуск уникальных карточек товаров для каждого продавца



### Яндекс Еда



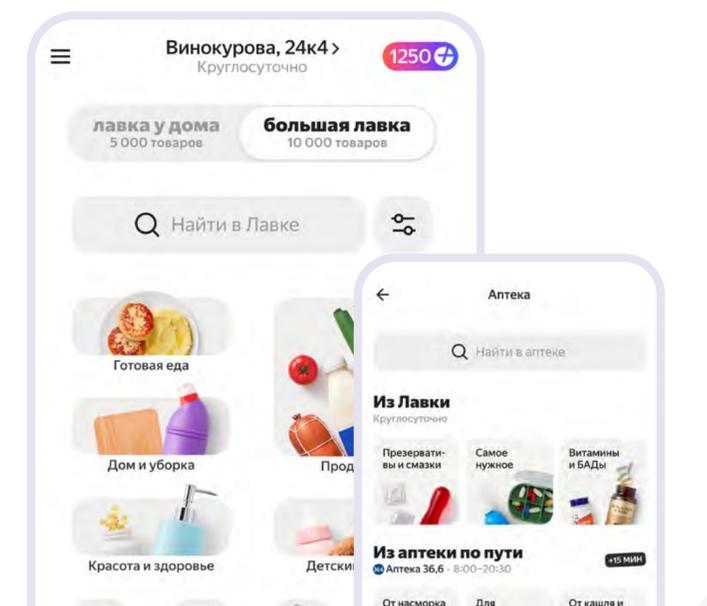
- Началось тестирование нового тарифа доставки «Выгодно» — на 30% ниже стандартного
- Запустился раздел «Куда сходить». После покупки сервиса LeClick появилась возможность забронировать столик в ресторане
- Появилась услуга мультизаказа. Теперь можно одновременно оформить два заказа из разных заведений — впервые на рынке доставки готовой еды



### Яндекс Лавка



- Запустилась быстрая — от 15 минут — доставка из аптек
- Представлена премиальная линейка товаров под собственным брендом «Лавка 100»
- Появилась возможность добавить позиции в уже оформленный заказ
- Пользователи из Москвы получили возможность заказать широкий ассортимент товаров с доставкой за час. Доставка осуществляется из большого даркстора — его площадь порядка 1 тыс. м<sup>2</sup>
- Запустили игровые механики для пользователей





Основной доход бизнес-юнита Плюс и развлекательные сервисы формируется за счёт выручки от продаж подписки Яндекс Плюс, продажи лицензий, доходов Яндекс Афиши, а также рекламной выручки

## Плюс и развлекательные сервисы

В этот сегмент входят единая подписка на сервисы Яндекса — Яндекс Плюс, Яндекс Музыка, Кинопоиск, Яндекс Книги (сервис, ранее известный как Букмейт), а также Яндекс Афиша и продюсерский центр Плюс Студия.

### Яндекс Плюс



Яндекс Плюс — лидер<sup>1</sup> 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

### Кинопоиск



Ведущая в России и СНГ развлекательная платформа о кино. Она объединяет крупнейший онлайн-кинотеатр<sup>1</sup>, сервис покупки билетов, самое популярное российское медиа о кино и энциклопедию мирового кинематографа. На платформе также транслируются крупнейшие спортивные события

### Яндекс Музыка



Крупнейший в России подписной музыкальный сервис<sup>1</sup> с треками, подкастами, аудиокнигами, а также детским разделом со сказками, песнями и аудиошоу

### 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 Афиша



Крупнейший в России сервис по продаже билетов на развлекательные мероприятия<sup>1</sup>. Яндекс Афиша помогает узнать о событиях в городе и купить билеты в кино, на концерт, спектакль, выставку и другие события. Соорганизатор и продюсер выставок, мюзиклов и концертных шоу в России

### 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

<sup>1</sup> Согласно отчёту GfK за 4 кв. 2024 г.

## Обзор рынка

Российский рынок цифровых развлечений в 2024 году демонстрировал положительную динамику, а именно рост аудитории, развитие подписных проектов и повышенный интерес к локальному контенту.

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

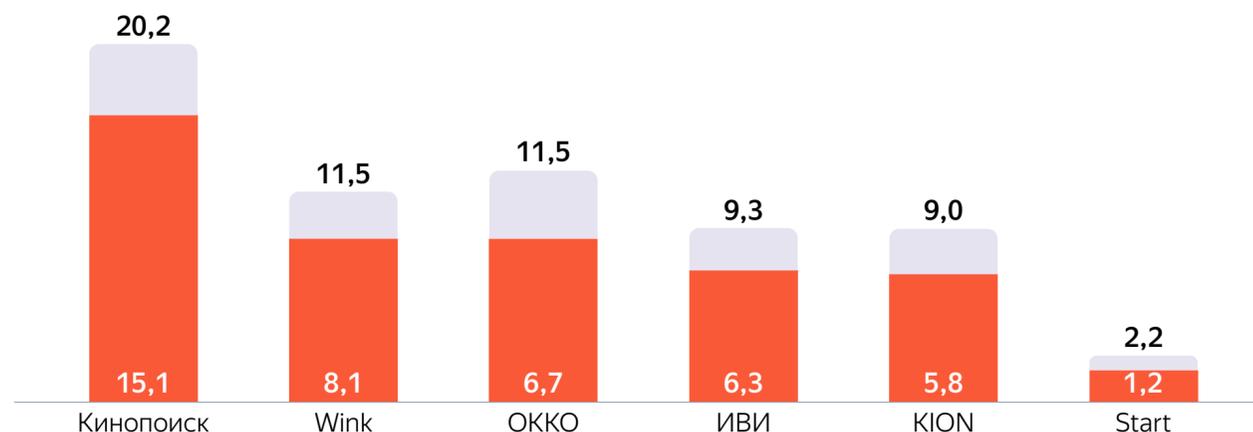
Топ музыкальных стриминговых сервисов в России по числу подписчиков в 4 квартале 2024 года:

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

### Крупнейшие онлайн-кинотеатры в России в 4 квартале 2024 года

% жителей городов России, которые пользуются подпиской на онлайн-кинотеатр

● Есть подписка (включая бесплатную) ● Есть платная подписка



### №1 на своих рынках<sup>1</sup>

- Яндекс Плюс
- Кинопоиск
- Яндекс Музыка
- Яндекс Афиша

### 27%

составляет доля сервиса Яндекс Книги на рынке подписок на книги<sup>2</sup>

На развлекательные сервисы влияет возможность игроков рынка лицензировать и приобретать контент от международных правообладателей. Пока такая возможность остаётся ограниченной. Этот фактор способствовал появлению пессимистичных прогнозов в отношении динамики рынка. Однако в реальности рынок показывает заметный рост, темпы которого, тем не менее, замедляются в сравнении с предыдущими годами в силу насыщения и вне зависимости от наличия иностранного контента.

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 реинвестирует 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. В 2024–2025 году Яндекс планирует реинвестировать более 100 млрд рублей из доходов от подписки в фильмы, сериалы, музыку и книги.

Если в 2020 году около 60% аудитории Кинопоиска хотя бы раз в год смотрели российский контент, то в 2024 году этот показатель был на уровне 87%. Оригинальные проекты развлекательных сервисов привлекают новых и удерживают текущих подписчиков сервиса, что позволяет укрепить позиции Яндекса на рынке.

## Ключевые тренды рынка развлекательных сервисов

### Рост популярности стриминговых сервисов

С ростом доступности интернета и распространением цифровых технологий всё большую популярность получают развлекательные онлайн-сервисы (стриминговые платформы, видеохостинги, социальные сети и др.)

### Увеличение спроса на локальный контент

Российские производители контента активно выпускают фильмы, сериалы и музыкальные проекты, ориентируясь на предпочтения местной аудитории

### Рост подписных моделей

Совокупный среднегодовой темп роста (CAGR) числа подписчиков экосистемных подписок за пять лет до 2028 года составит 10%<sup>2</sup>

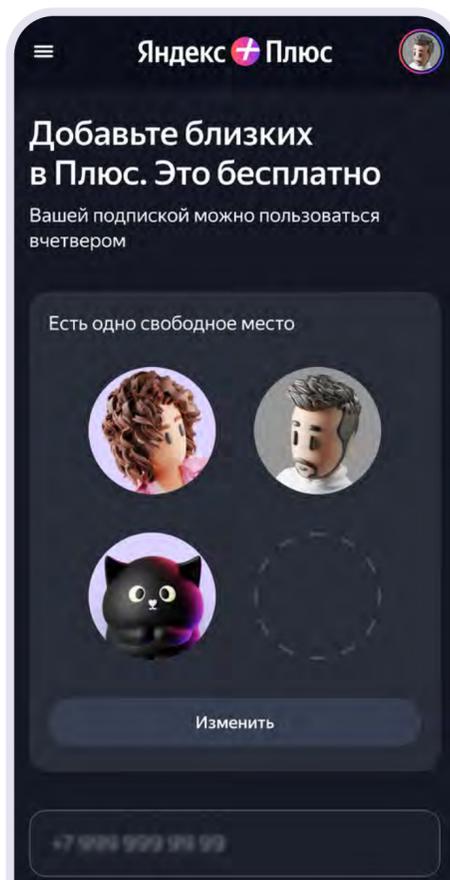
<sup>1</sup> Согласно отчёту GfK за 4 кв. 2024 г.

<sup>2</sup> По данным J'son & Partners Consulting.

## 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 всех сервисов



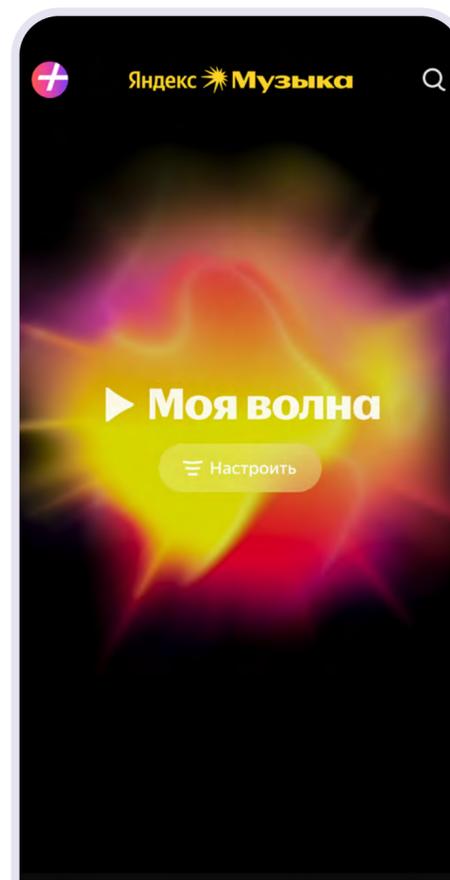
### Развитие оригинального контента

Продюсерский центр Плюс Студия выпускает эксклюзивные сериалы и фильмы



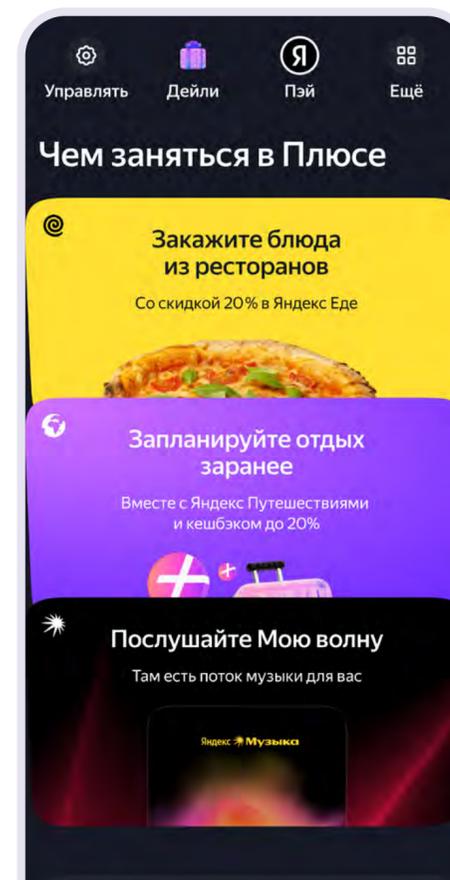
### Точность рекомендаций

ИИ в Яндекс Музыке и Кинопоиске улучшает персонализацию контента



### 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 алгоритмы, построенные на нейросетях, 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

## Операционные результаты

### Плюс и развлекательные сервисы



**39,2** млн  
подписчиков  
Яндекс Плюса

**26** млн  
MAU Яндекс Музыка

**15** млн  
MAU Кинопоиска

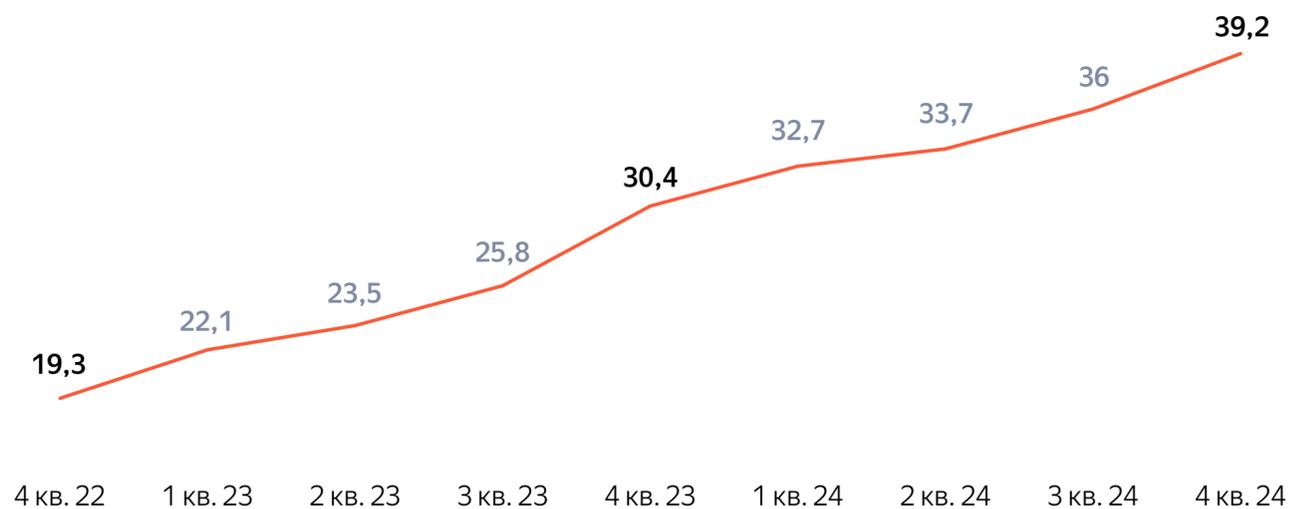
**28,7** ↑ 54% млрд руб.  
составили прямые  
продажи билетов  
на Яндекс Афише  
в 2024 г.

**+30%**  
составил рост платящих  
подписчиков Плюса год  
к году в 4 кв. 2024 г.

**>250** тыс.  
электронных  
и аудиокниг, комиксов  
на Яндекс Книгах

**94** млн  
фильмов и эпизодов  
сериалов  
на Кинопоиске

### Число подписчиков Яндекс Плюса, млн

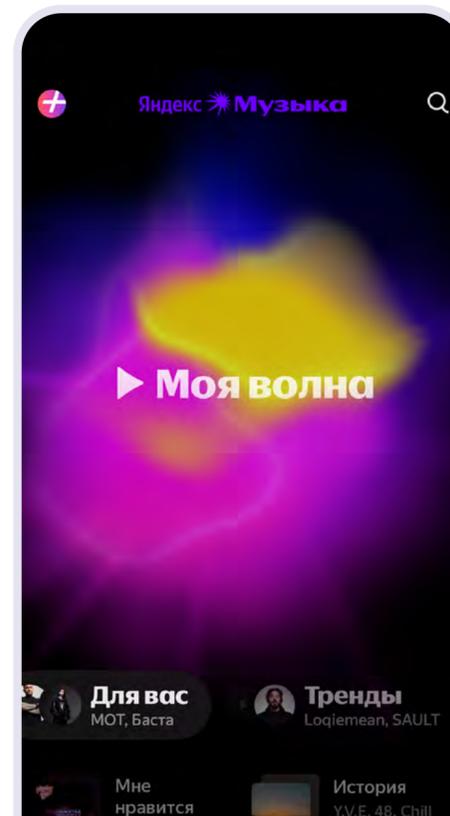


## Ключевые нововведения

### Нейросети в Музыка



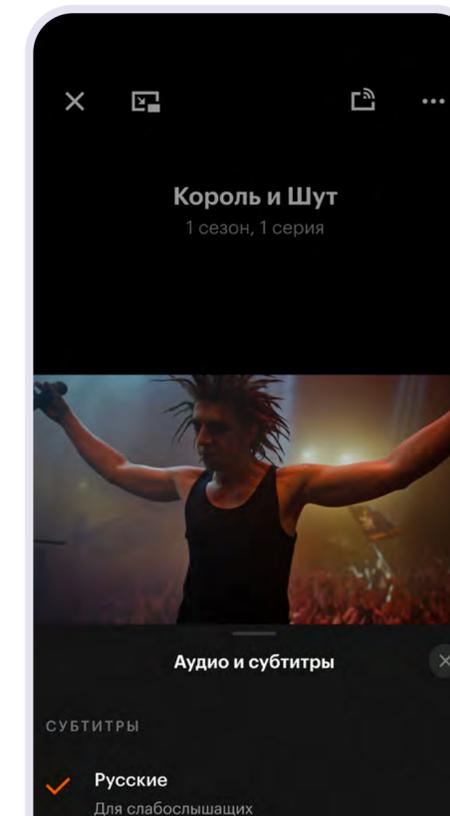
Яндекс Музыка продолжает усиливать персонализацию сервиса. В 2024 году стриминг на основе экспертной ML-разметки обучил систему персональных рекомендаций «Моя волна» распознавать и рекомендовать сотни нишевых музыкальных жанров. Также сервис запустил персональные рекомендации концертов — с возможностью купить билет на выступления любимых исполнителей



### Тифлокомментарии<sup>1</sup> в Кинопоиске



Кинопоиск добавил тифлокомментарии к популярным сериалам и фильмам, адаптировав сервис для людей с особенностями зрения. Также на сервисе доступны субтитры СДХ, или расширенные субтитры, — они помогают людям с особенностями слуха смотреть кино. Такие субтитры есть более чем у 130 фильмов и сериалов



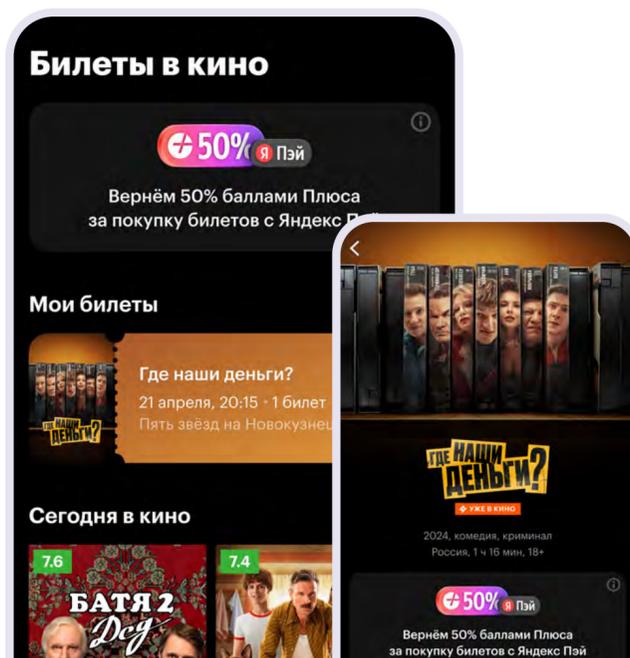
<sup>1</sup> Тифлокомментирование — лаконичные описания предмета, пространства или действия, которые позволяют незрячему человеку составить представление о происходящем на экране.

## Ключевые нововведения

### Новый сценарий покупки билетов в кино



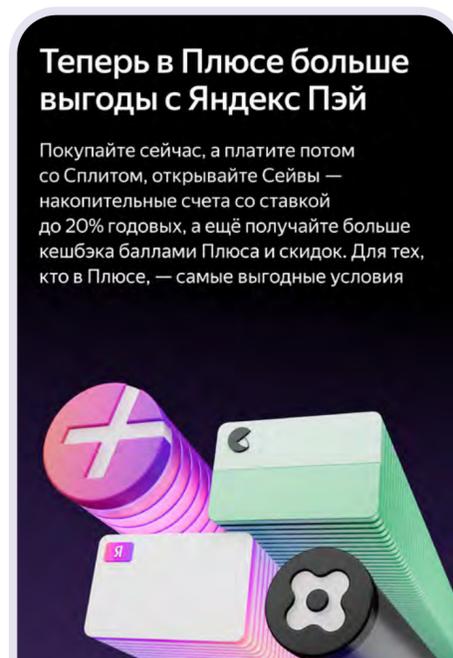
На сайте и в приложении Кинопоиска заработал раздел с билетами в кино. Теперь билеты на премьеры можно купить прямо на главной странице онлайн-кинотеатра, где фильмы, идущие в кино, анонсируются наряду с онлайн-релизами



### Доступ к финтех-сервисам



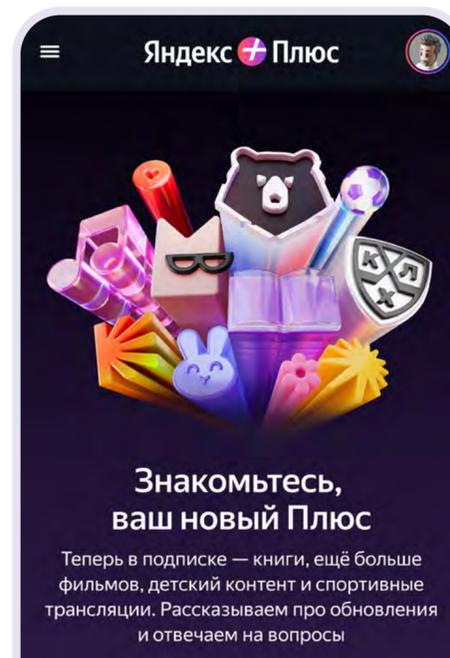
Подписка Яндекс Плюс расширилась — в неё добавились возможности Яндекс Пэй, например оплата частями без переплат и накопительный счёт с повышенной ставкой



### Расширение основной подписки Яндекс Плюс



В основную подписку Яндекс Плюс вошли опции «Яндекс Книги» и «Больше кино», которые ранее подключались отдельно. Стоимость подписки после расширения составляет 399 рублей в месяц



### Виртуальный рассказчик в Книгах



Яндекс добавил в сервис Яндекс Книги виртуального рассказчика. С помощью нейросетей он читает вслух книги, у которых нет предзаписанных аудиOVERсий

#### Глава 1. Практическая философия

Следует раз и навсегда положить конец дискуссиям о том, каким должен быть человек, чтобы просто стать им.

Марк Аврелий. Размышления. 10:16

Как преуспеть в жизни, которую вы сейчас ведёте, поможет ответить на этот вопрос. Стоицизм уже продолжает помогать людям справляться с эмоциями, преодолевать трудности, даёт уверенность и без...



### Проекты Плюс Студии



Плюс Студия в сотрудничестве с игровыми студиями Game Art Pioneers и Acronix планирует выпустить две игры в жанре RPG. Началась работа над экранизацией сериала по игре Atomic Heart. Также в планах — адаптация комиксов Bubble и выпуск сериалов по «Майору Грому», «Фурии», «Бесобою» и «Мироходцам»

### Музыка в lossless-качестве



Яндекс Музыка представила десятки миллионов треков в lossless-формате FLAC (Free Lossless Audio Codec)



## Сервисы объявлений

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

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. Для частных лиц размещение объявлений бесплатное.

### Авто.ру



Сервис объявлений о продаже поддержанных и новых автомобилей, мотоциклов и коммерческого транспорта

### Яндекс Аренда



Сервис долгосрочной аренды и сдачи квартир. Помогает быстро найти арендаторов, сопровождает собственников и жильцов на каждом этапе сдачи и съёма

### Яндекс Недвижимость



Сервис объявлений о покупке, продаже, аренде квартир, домов и коммерческой недвижимости для частных лиц, застройщиков и риелторов

### Яндекс Путешествия



Сервис для планирования поездок по России и миру. Здесь можно забронировать отели и апартаменты и найти билет на поезд, автобус или самолёт



## Обзор рынка

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

#### Рост популярности онлайн-платформ

Благодаря доступности интернета и смартфонов всё больше пользователей обращаются к сервисам объявлений

#### Расширение категорий

Сервисы объявлений добавляют новые категории, охватывая всё больше сфер: товары, недвижимость, авто, предложения работы и услуг и прочее

#### Применение ИИ

Искусственный интеллект помогает улучшить поиск и рекомендации и сделать сервисы более персонализированными, что повышает их удобство для покупателей и продавцов

#### Повышение безопасности и повышения доверия

Совершенствуются меры противодействия мошенничеству: рейтинги пользователей, проверка данных в объявлениях, безопасные способы оплаты

#### Рост мобильной рекламы

Смартфоны становятся основным способом взаимодействия с сервисами, что делает мобильную рекламу ключевым инструментом продвижения

### Авто.ру



Продолжается тенденция последних лет к росту продаж автомобилей с пробегом через дилеров. При этом повышение ключевой ставки привело к удорожанию автокредитов и снижению покупательской способности. В 2025 году это может заставить дилеров оптимизировать бюджеты в части расходов на маркетинг, включая инвестиции в классифайды



### Яндекс Недвижимость



В 2024 году рост ключевой ставки и отмена части программ льготной ипотеки привели к снижению доступности заёмных средств для приобретения жилья и уменьшению количества заключённых договоров долевого участия по всей России. 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. В 2024 году 92% сделок в Москве и Санкт-Петербурге и 90% в других регионах были заключены полностью онлайн.



## Яндекс Путешествия



По данным TravelLine, доля онлайн-бронирований через российские ОТА (онлайн-туристические агентства) в 2024 году восстановилась до уровня начала 2022 года и составила 58%, тогда как доля прямых бронирований достигла 42%.

В 2024 году Яндекс Путешествия впервые заняли лидирующую позицию по количеству бронирований отелей в течение календарного года, достигнув доли в 29,2%. Число бронирований через Яндекс Путешествия выросло на 36% год к году, что особенно примечательно, учитывая, что в январе 2022 года доля сервиса не превышала 1%.

Развитие отельной инфраструктуры и государственная поддержка малого и среднего бизнеса в этой сфере создают положительную динамику развития рынка.

Рост туристической активности и дефицит гостиничного фонда привели к увеличению спроса на краткосрочную аренду апартаментов. В ответ на эту тенденцию крупные классифайды и туристические агрегаторы выделяют это направление в отдельный бизнес-юнит. Яндекс Путешествия также расширили своё присутствие, подключив 50 тыс. объектов за первые три месяца после запуска направления.



## Стратегия развития и конкурентные преимущества

Наш стратегический фокус — удержание и расширение рыночной доли во всех сервисах объявлений Яндекса

### Авто.ру



Авто.ру является крупнейшим сервисом в бизнес-юните Сервисы объявлений и нацелен на поддержание операционной эффективности. Благодаря стабильным финансовым результатам Авто.ру Сервисы объявлений Яндекса могут инвестировать в развитие новых инициатив и направлений как внутри Авто.ру, так и в других проектах бизнес-юнита.

Мы продолжаем развитие решений, обеспечивающих Авто.ру лояльность и удержание аудитории. Среди них можно выделить Журнал Авто.ру — крупнейший в России автомобильный портал, Бортжурнал — UGC-платформу для общения автолюбителей, Гараж — раздел классифайда, обеспечивающий автолюбителей всем необходимым для обслуживания и поиска автомобиля на замену.



### Яндекс Недвижимость



Для эффективной работы и увеличения доли сервиса на рынке мы стремимся развивать технологии персонализированного подбора квартир в новостройках, повышать эффективность CRM-маркетинга и его долю в общей выручке сервиса.

Мы также предлагаем различные ИТ-решения, которые помогают самостоятельно создавать качественные и достоверные объявления в сегменте купли-продажи вторичной недвижимости. К таким решениям относится, например, разработанная Яндекс Недвижимостью технология создания 3D-туров. Всё перечисленное позволяет реализовать стратегию по увеличению и удержанию аудитории сервиса и повышению эффективности продаж профессиональных продавцов.



### Яндекс Аренда



Развитие сервиса Яндекс Аренда предполагает увеличение количества сдаваемых квартир и запуск дополнительных услуг с целью максимизации дохода от каждой сделки. В 2025 году ожидается расширение портфеля квартир благодаря укреплению партнёрства с риелторами, экспансии сервиса в регионы и повышению узнаваемости бренда среди владельцев недвижимости.

Яндекс Аренда постоянно расширяет технологические возможности для собственников, арендаторов и риелторов. Сервис добавляет новые онлайн-инструменты, которые упрощают процесс сдачи и поиска жилья, тем самым увеличивая лояльность пользователей и меняя подход к долгосрочной аренде на рынке в целом.



### Яндекс Путешествия



Яндекс Путешествия стремятся стать лидером в сфере онлайн-бронирования жилья и приобретения билетов в России, инвестируя в развитие платформы и создавая продукт, который полностью удовлетворяет потребности путешественников и партнёров.

Среди ключевых направлений развития сервиса в 2025 году можно выделить расширение ассортимента объектов размещения, обеспечение привлекательных цен на размещение в отелях и апартаментах, развитие программы лояльности с баллами Яндекс Плюса, совершенствование B2B-продукта для отельеров, а также укрепление позиций сервиса в сегменте бизнес-поездки.





## Операционные результаты



### Авто.ру



**~20** млн  
MAU

**3** тыс.  
дилерских центров  
управляют процессами  
через Авто.ру Бизнес<sup>1</sup>

**69%**  
всех подержанных  
автомобилей у дилеров  
охватывает Авто.ру Бизнес



### Яндекс Недвижимость



**7,5** млн  
MAU



### Яндекс Аренда



**20** тыс.  
объектов  
недвижимости

**3** тыс.  
риелторов-  
участников  
партнёрской  
программы<sup>2</sup>



### Яндекс Путешествия



**Лидер**  
среди онлайн-сервисов бронирования отелей<sup>3</sup>

**25** млн  
MAU

**66%**  
составил рост GBV<sup>4</sup>  
отелей год к году  
в 4 кв. 2024 г.

в **3,5** раза  
выросло количество  
апартаментов и отелей  
в России на сервисе Яндекс  
Путешествия

<sup>1</sup> Платформа, объединяющая продукты и сервисы для развития автобизнеса на всех этапах: от пополнения склада и привлечения покупателей до анализа продаж.

<sup>2</sup> Позволяет получать пассивный доход, делегируя процесс создания объявлений и поиска жильцов.

<sup>3</sup> Согласно данным исследования TravelLine.

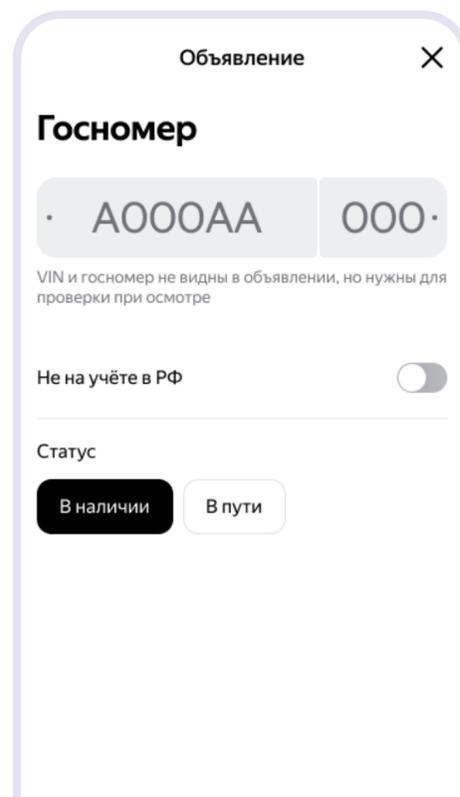
<sup>4</sup> Gross booking value — сумма всех состоявшихся бронирований.

## Ключевые нововведения

### Авто.ру



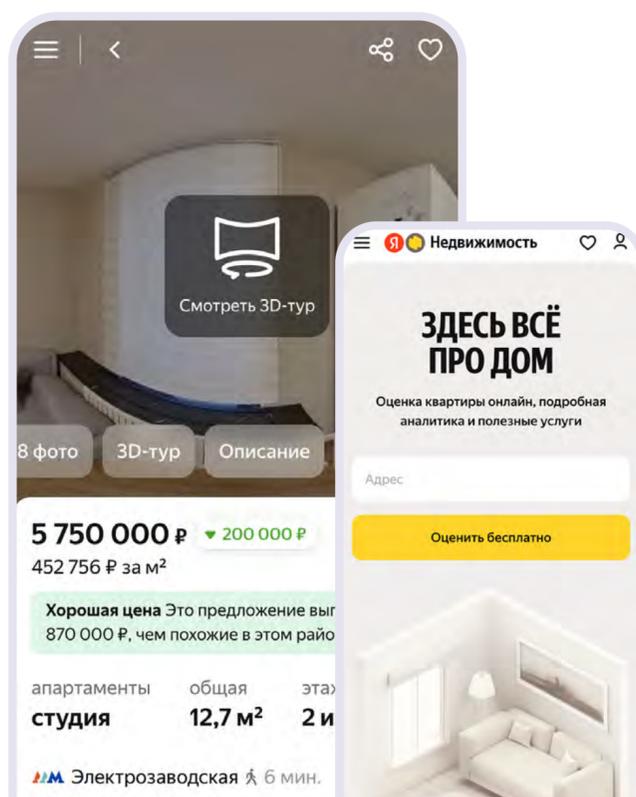
- Покупка онлайн-платформы «еКредит». Платформа позволяет автодилерам сотрудничать с большим пулом банков и повышать вероятность одобрения кредита на авто
- Добавление нового сценария размещения объявления о продаже автомобиля — по госномеру. Сценарий позволяет на 25% ускорить процесс публикации объявления и минимизировать количество ошибок



### Яндекс Недвижимость



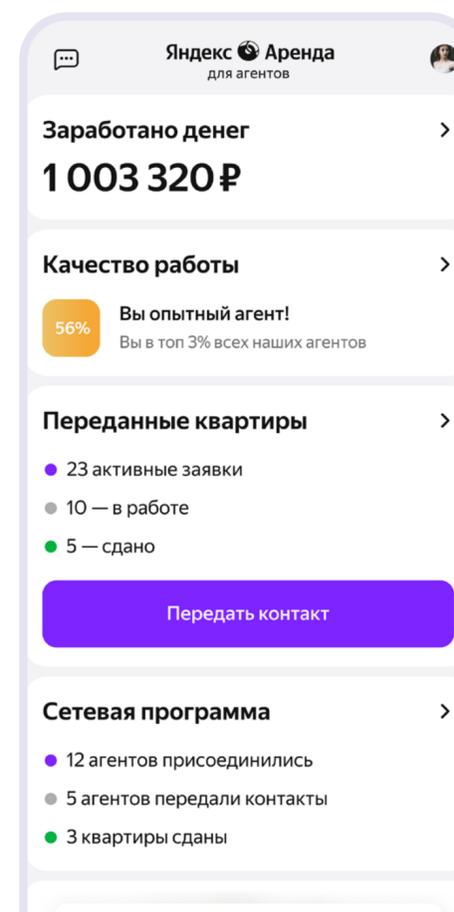
- Внедрение 3D-туров для объектов вторичного рынка на основе собственной технологии Яндекса. Туры позволяют увеличить просмотры объявления на 37%
- Обновление бренд-платформы Яндекс Недвижимости и появление раздела «Про дом». В нём можно в режиме реального времени получить информацию о любой квартире в России



### Яндекс Аренда



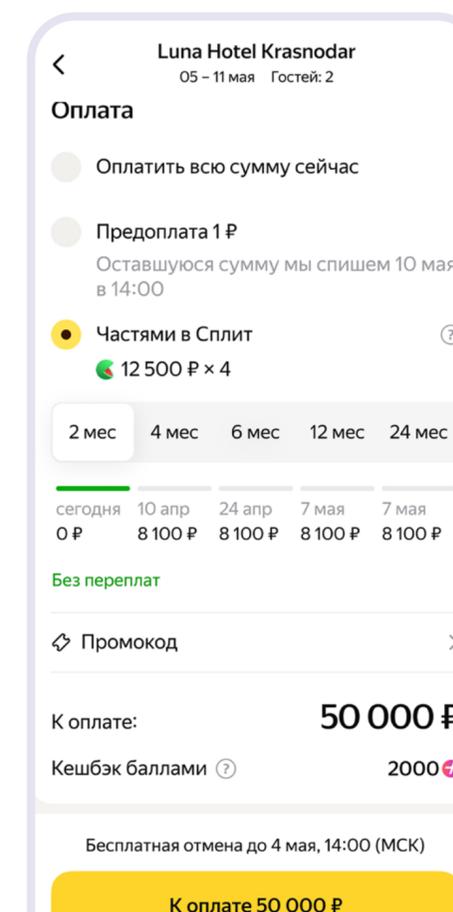
- Запуск первой на рынке партнёрской программы для риелторов
- Запуск сервиса в 14 регионах России. Расширение географии позволило увеличить предложение квартир на 50%



### Яндекс Путешествия



- Запуск направления по работе с апартаментами. Теперь владельцы жилья могут размещать свои предложения на платформе Яндекс Путешествия
- Появление возможности оплатить гостиницу частями при бронировании





## Прочие бизнес-юниты и инициативы

### Автономный транспорт Яндекса



Яндекс — один из мировых лидеров в области технологий автономных транспортных средств. Компания развивает автономный транспорт с 2017 года на базе собственных технологий и оригинальных конструкторских решений. Автономный транспорт Яндекса можно разделить на три направления: роботы-курьеры, автономные грузовики и роботакси



#### Роботы-курьеры

Роботы-курьеры осуществляют доставку товаров из магазинов и ресторанов



#### Автономные грузовики

Грузовые автомобили осуществляют коммерческие перевозки грузов. Востребованы среди почтовых и курьерских служб, маркетплейсов и транспортных и логистических компаний



#### Роботакси

Автономные легковые автомобили осуществляют перевозку пассажиров



Автономный транспорт является перспективным направлением развития транспортной промышленности. Россия — одна из основных стран с собственными технологиями автономного вождения (наряду с США и Китаем). Здесь развивается рынок грузоперевозок, роботакси и локальных доставок с помощью роботов-курьеров с потенциалом в триллионы рублей.

Ключевыми стратегическими направлениями Яндекса в сфере автономного транспорта являются расширение сети коммерческих партнёров рободоставки, повышение эффективности и снижение себестоимости доставки роботами-курьерами, масштабирование направления автономных грузоперевозок, а также совершенствование используемых технологий.

## Роботы-курьеры

Яндекс — одна из немногих в мире и единственная в России компания, которая развивает сервис доставки робокурьерами. Развитие рободоставки приобретает большую актуальность на фоне дефицита курьеров и роста их зарплат в 2024 году.

В течение года мы продолжили развивать коммерческие партнёрства. Среди наших партнёров — «Вкусно — и точка», X5 Retail Group и ещё более 500 компаний.



## Автономные грузовики

В 2024 году автономный грузовик Яндекса совершил первую доставку груза Яндекс Маркета из Москвы в Тулу по трассе М-4 «Дон». Количество коммерческих рейсов будет постепенно увеличиваться.

Спрос на грузоперевозки автомобильным транспортом стабильно растёт. Применение автономных технологий в сегменте автогрузоперевозок имеет большой потенциал и может значительно сократить расходы российских компаний на логистику, решить проблему нехватки водителей, повысить эффективность, а также улучшить безопасность движения на дорогах. Среди крупных игроков, которые уже начали тестирование технологий, на российском рынке можно выделить Яндекс, Сбер и КамАЗ.



## Роботакси

Яндекс — единственная в России компания, которая запустила публичный сервис роботакси. Тестирование сервиса проводится в Москве, Сочи и Иннополисе (Татарстан). С момента, когда был введён в действие экспериментально-правовой режим, автомобили Яндекса проехали более 32 млн км в автономном режиме. Роботакси Яндекса стали единственными, кто перешёл на тестирование в режиме ВАС-2 (без участия водителя).

В 2024 году Яндекс начал использовать для управления автономным транспортом нейросеть-трансформер. Теперь система, обучаясь на больших объёмах данных, самостоятельно определяет оптимальные действия в различных ситуациях. Внедрение трансформера позволит автономным автомобилям максимально гибко реагировать на быстро меняющуюся дорожную обстановку и сделает их манеру вождения более «человечной» — приближенной к тому, как водят люди-профессионалы. Переход на архитектуру трансформеров является важным шагом в развитии технологий автономного транспорта.

Стабильный рост спроса на услуги такси, сопровождающийся дефицитом водителей и увеличением затрат на оплату их труда, показывает растущую необходимость в развитии рынка автономного такси.

## Операционные результаты

**32,5** млн км дорог<sup>1</sup>  
пройдено в автономном режиме легковыми автомобилями

**3** города  
с разными погодными условиями стали площадками для тестирования автономных автомобилей — это Москва, Сочи и Иннополис

**500+** тыс. доставок<sup>2</sup>  
коммерческих заказов выполнили роботы-доставщики на декабрь 2024 года

**1** млн км  
преодолели роботы-доставщики Яндекса с 2019 года

**520**  
магазинов и ресторанных сетей используют роботов-доставщиков Яндекса

до **20** кг  
груза вмещают роботы-доставщики третьего поколения

<sup>1</sup> С 2017 года.

<sup>2</sup> С начала работы.

## Yandex Cloud



Yandex Cloud — это облачная платформа, предоставляющая B2B-клиентам и индивидуальным разработчикам масштабируемую инфраструктуру, управляемые базы данных, технологии машинного обучения и инструменты разработки для создания и совершенствования передовых цифровых сервисов и приложений



**19,8** 1,5 раза  
млрд руб.

составил выручка Yandex Cloud в 2024 году

Облачный рынок делится на несколько сегментов. IaaS<sup>1</sup> — 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 2024 года оценивается в 96 млрд рублей. Мы ожидаем, что рынок продолжит расти примерно на 19% ежегодно до 2028 года. В сегменте IaaS<sup>1</sup> 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 PaaS<sup>2</sup> охватывает платформы для разработки и запуска приложений. Сюда относятся решения для управления базами данных (СУБД), оркестрации контейнеров (Kubernetes), разработки приложений финтеллекта (ML/AI) и другие сервисы. Согласно оценкам Yandex Cloud, основанным на прогнозах российских и международных аналитиков, объём рынка PaaS по итогам 2024 года составил 27 млрд рублей. Мы ожидаем, что рынок продолжит рост со среднегодовым темпом 21% до 2028 года, особенно в сегменте Kubernetes. Yandex Cloud входит в топ-2 PaaS-провайдеров по доле рынка, согласно данным iKS-Consulting.

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.

Выручка Yandex Cloud в 2024 году выросла в 1,5 раза до 19,8 млрд рублей. Основными факторами роста стали органическое увеличение потребления услуг крупными корпоративными клиентами, привлечение новых клиентов, а также расширение сегмента решений on-premises. Бизнес сохраняет положительную маржинальность второй год подряд, а темпы роста нашей облачной платформы вдвое пре вышают динамику всего российского рынка облачных услуг. Чтобы обеспечить опережающий рост в последующие годы, мы увеличим инвестиции в найм технических специалистов, развитие инфраструктуры и маркетинг более чем на 20% год к году. Особое внимание мы уделим ML, Security, DevTools и сервисам для полного цикла работы с данными, а также продолжим расширять наше предложение решений on-premises.

<sup>1</sup> Infrastructure as a Service — инфраструктура как услуга.

<sup>2</sup> Platform as a Service — платформа как услуга.

## Ключевые нововведения

**>44** тыс.

коммерческих клиентов у Yandex Cloud на конец 2024 года

**>70**

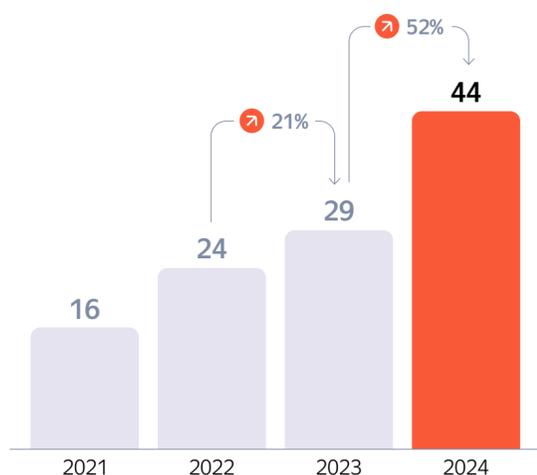
IaaS- и PaaS-сервисов насчитывает Yandex Cloud

**85%**

составляет доля выручки Yandex Cloud от среднего и крупного бизнеса

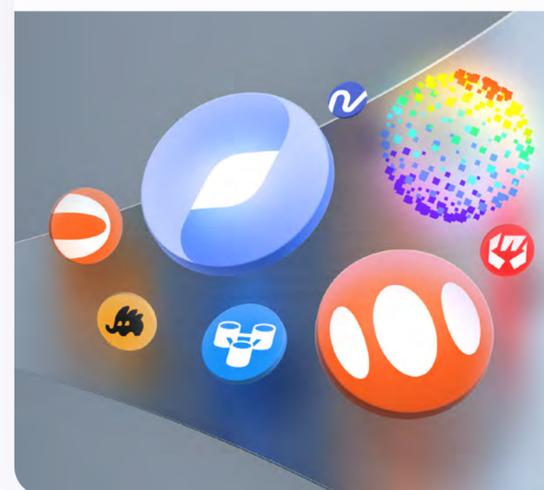
Подробнее о сервисах Yandex Cloud в области информационной безопасности см. в разделе [«Информационная безопасность»](#).

### Количество коммерческих клиентов Yandex Cloud, тыс.



### Yandex Cloud — в новой бизнес-группе [Yandex B2B Tech](#)

Группа объединит технологии и инструменты Яндекса для корпоративных пользователей, включая Yandex Cloud и Яндекс 360. Развивая их в связке друг с другом, Yandex B2B Tech сможет предлагать бизнесам разного размера комплексные решения, закрывающие самые разные потребности. Бизнес, в свою очередь, получит возможность быстрее внедрять передовые технологии и снизить затраты на инфраструктуру и программное обеспечение



### Запуск сервисов в формате on-premises

Пользователи могут получить доступ к сервисам по разным моделям: в облаке (ХaaS или через API) или на собственных серверах (on-premises).

Новый формат on-premises востребован у организаций, которые предпочитают хранить и обрабатывать все данные в пределах своей внутренней инфраструктуры.

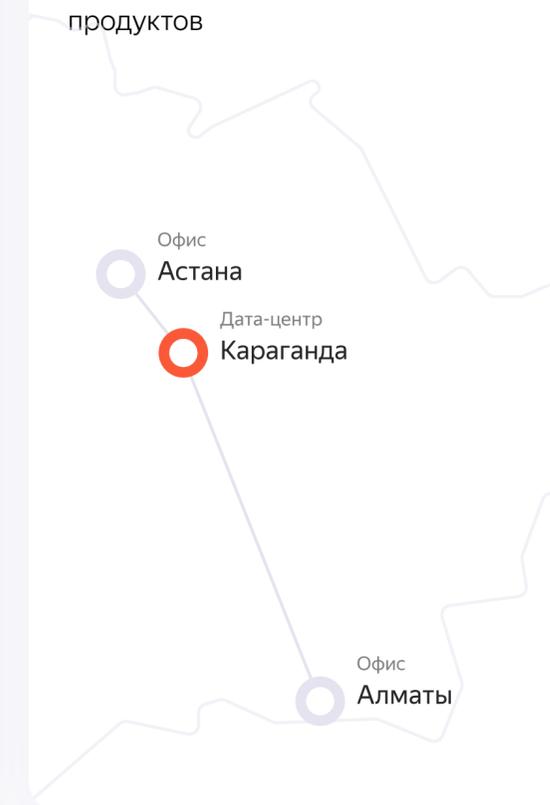
Первыми продуктами, которыми можно воспользоваться по модели on-premises, стали СУБД YDB, технологии YandexGPT и SpeechKit, а также BI-инструмент DataLens. В будущем число таких продуктов будет расти

### 42 млрд рублей на развитие платформы

Yandex Cloud вложит 42 млрд рублей в развитие портфеля в 2025–2026 гг. Платформа расширяет продуктовую линейку, предлагая решения в новых направлениях, таких как инфраструктура (BareMetal), СУБД (YDB), машинное обучение (AI Studio) и продукты для разработчиков (Yandex Code Assistant и SourceCraft)

### Новый регион Yandex Cloud — [Казахстан](#)

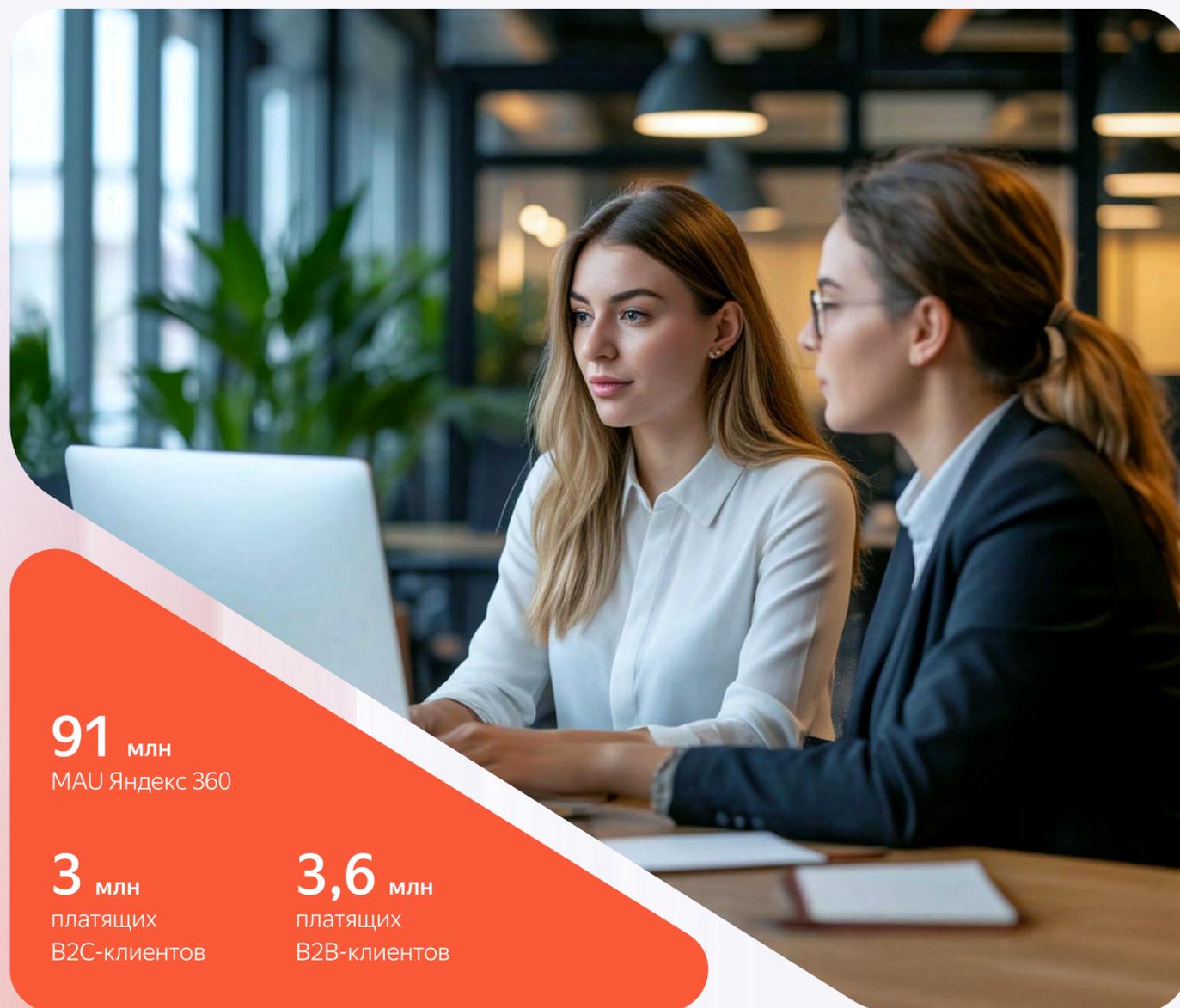
Yandex Cloud разместила серверную инфраструктуру в дата-центре на территории Казахстана. Теперь компании из Казахстана, России и Центральной Азии могут использовать сервисы и технологии платформы для разработки, тестирования и запуска цифровых продуктов



## Яндекс 360



Яндекс 360 — это экосистема облачных (SaaS) продуктов и сервисов для коммуникации и совместной работы



**91** млн  
MAU Яндекс 360

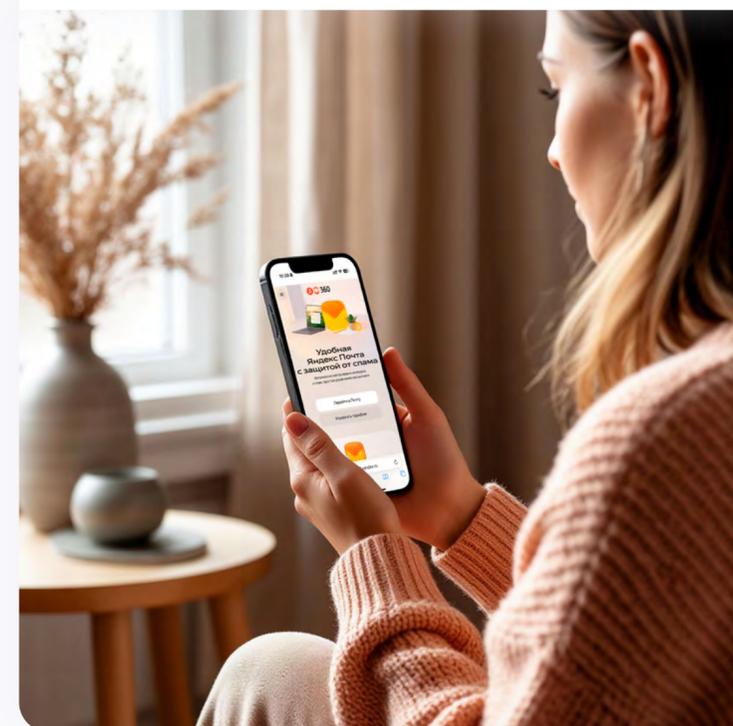
**3** млн  
платящих  
B2C-клиентов

**3,6** млн  
платящих  
B2B-клиентов

Основа продуктовой линейки — Почта, Календарь и облачное хранилище Диск, которые сейчас являются драйверами продаж и удержания клиентов.

Портфель продуктов развивается за счёт коммуникационных инструментов нового поколения — корпоративного Мессенджера, сервисов Телемост для проведения видеовстреч и Доски для совместной работы команд.

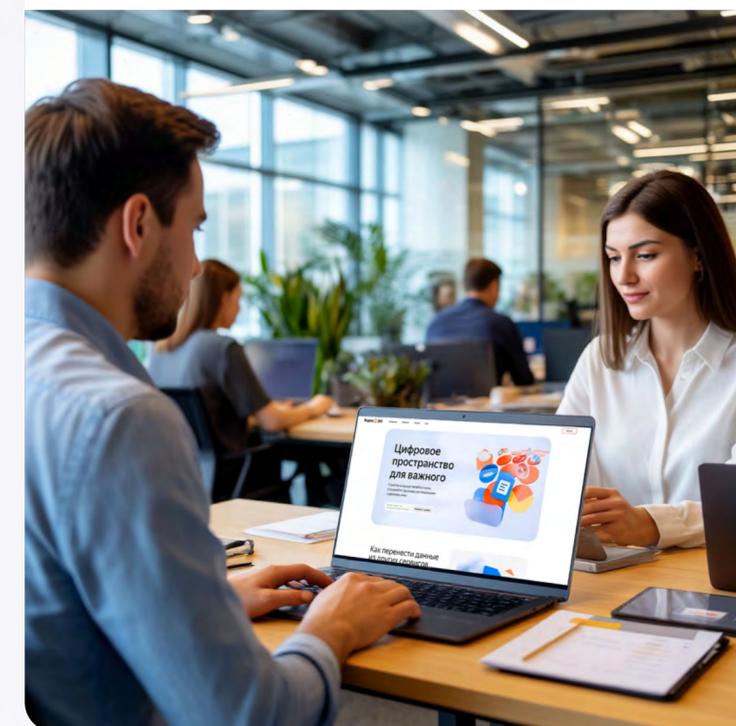
Также в портфель продуктов входят сервис Документы, выпущенный в бета-версии на собственной технологической платформе, Трекер для управления проектами, база знаний для сотрудников компаний Вики, конструктор опросов Формы и другие.



Основа бизнеса Яндекс 360 — развитие экосистемы сервисов для бизнеса, подписки для розничных клиентов и рекламная монетизация. С 2022 года Яндекс 360 активно инвестирует в развитие продукта и построение системы продаж для среднего и крупного бизнеса. Рост B2B-направления обусловлен стабильным спросом со стороны организаций, использующих сервисы Яндекс 360 как виртуальный офис.

В среднесрочной перспективе в фокусе компании остаётся:

- › развитие существующих продуктов для нужд крупного и среднего бизнеса, в том числе появление сервисов Яндекс 360 в on-premises-версии;
- › расширение портфеля продуктов, в том числе в новых сегментах.





## Ключевые нововведения

### Яндекс 360



#### Выход на новые рынки

С 2024 года Яндекс 360 доступен в Казахстане и Беларуси

#### Новые сервисы

С 2024 года в Яндекс 360 доступны сервисы [Трекер](#), [Вики](#), [Формы](#) и [Доски](#)

#### Доступ к онлайн-офису Яндекс 360 по модели on-premises

Организации могут развернуть сервис для работы с онлайн-досками на своей собственной инфраструктуре. Позднее такая возможность станет доступна и для Документов и Диска

### Документы



Яндекс 360 представил новые онлайн-редакторы текстовых документов и таблиц на базе собственной технологической платформы. В текстовый редактор встроена нейросеть YandexGPT 4

### Перезапуск Телемоста



Расширены возможности сервиса для видеовстреч и видеоконференций. Теперь доступна демонстрация экрана в 4K и поддержка до тысячи участников в одной встрече

### Интеграция YandexGPT в сервисы



Яндекс 360 внедрил в Почту генеративные нейросети, которые упрощают работу с текстом и обработку входящих писем



## Яндекс Практикум



Яндекс Практикум — сервис онлайн-обучения, где каждый может получить востребованную IT-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



**>100** тыс. специалистов  
выпустил Практикум на рынок за 6 лет работы

### Практикум работает в трёх сегментах рынка онлайн-образования:

- получение первой профессии:** программы в сегменте коммерческих онлайн-магистратур и онлайн-бакалавриатов в партнёрстве с ведущими техническими университетами, которые готовят студентов к началу работы по специальности;
- смена профессии:** онлайн-курсы, позволяющие освоить профессию в формате ДПО;
- развитие в профессии:** онлайн-курсы по прокачке навыков для действующих специалистов 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 2024 году он превысил 50% — то есть каждый второй студент приходит учиться в Практикум по рекомендации знакомых.

### Яндекс Практикум — лидер в обучении IT-профессиям

Благодаря эффективной реорганизации и инвестициям в новые продуктовые направления в 2024 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 2024 году рынок онлайн-обучения в сегменте дополнительного профессионального образования (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 ранке ДПО  
выросла

до **14%**

В сегменте  
IT-профессий –

до **23%**

**+15%**

составил рост рынка онлайн-ДПО в 2024 году<sup>1</sup>

**19** вузов

организуют обучение студентов на платформе Яндекс Практикума

**100** тыс. человек

освоили новую IT-профессию на Яндекс Практикуме за весь период

**77%**

составляет NPS в Школе наставников для действующих IT-специалистов

**53%**

новых студентов пришли по рекомендации других студентов или выпускников Яндекс Практикума

**Премия «Лучший образовательный опыт»**

вручена School of Education Школе наставников Яндекс Практикума



Помимо ДПО, Яндекс Практикум работает на рынке высшего образования (ВО). Российский рынок онлайн-программ ВО вырос на 36% и достиг 4,5 млрд руб., увеличившись в 6,5 раза с 2021 года согласно данным Содружества онлайн-высшего образования (COVO). Доля Практикума — 8% по студентам и 7,5% по выручке. Высшее и среднее профессиональное образование остаются ключевыми драйверами роста EdTech, где крупнейшими игроками помимо Яндекс Практикума являются Skillfactory (VK) и Нетология

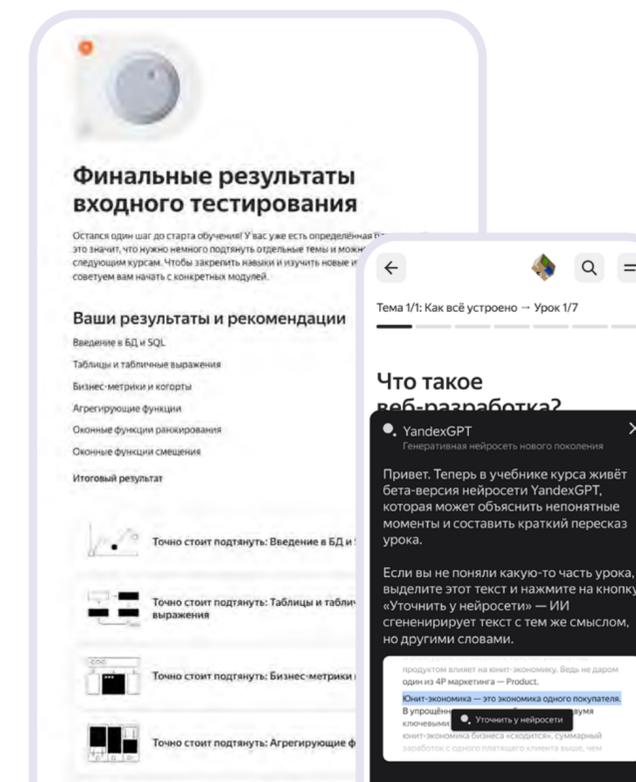


## Ключевые нововведения

### Практикум



- Появление на платформе для корпоративного обучения «Грейд» гибкой системы оценки сотрудников
- Создание на базе ЯндексGPT новых сервисов для студентов и инструментов для эффективного сопровождения учебного процесса
- Запуск практикоориентированных онлайн-магистратур в партнёрстве с ведущими техническими вузами
- Выход Яндекс Практикума на международный рынок с доменом .com. Покупка и оплата курсов стала доступна русскоязычным пользователям из других стран



<sup>1</sup> По данным Smart Ranking.

## Устройства и Алиса



### Устройства Яндексa



- Умные колонки Яндексa с виртуальным 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
- Яндекс ТВ Станции — это умные телевизоры Яндексa, объединившие в себе технологии умных колонок с Алисой на YandexGPT и телевизора. ТВ Станции представлены четырьмя моделями для разных сегментов аудитории. Также Яндекс продолжает развивать собственные операционные системы YaOS и YaOS X
- Умный дом Яндексa с Алисой — это множество умных устройств, которые работают вместе, чтобы незаметно выполнять рутинные дела, заботиться о комфорте, микроклимате, уюте и безопасности

### Виртуальный ассистент Алиса



Алиса — виртуальный ассистент №1 в России, каждый месяц ею пользуются более 70 млн человек. Она доступна в Яндекс Станциях, ТВ Станциях, сервисах и приложениях компании, на главной странице Яндексa и в чате на [alice.yandex.ru](https://alice.yandex.ru) — для работы с текстами и изображениями. В феврале 2025 года в опции «Алиса Про» появилась YandexGPT 5 Pro — самая передовая языковая модель Яндексa. Теперь ассистент в 11 раз лучше решает задачи, связанные с учёбой, и в 9 раз лучше — профессиональные задачи

Несмотря на замедление темпов роста рынка бытовой техники и электроники в 2024 году, сегмент умных колонок остался одним из немногих растущих направлений, хотя темпы роста и замедлились в сравнении 2023 годом.

**18%**  
составил прирост рынка умных колонок в 2024 году, в штуках<sup>1</sup>

**27%**  
составил прирост рынка умных колонок в 2024 году, в денежном выражении

<sup>1</sup> Согласно панельному исследованию «Ритейл Аудит», проведенному ООО «ГФК-Русь» за 2024 год в городах РФ с населением более 20 тыс. человек.

Яндекс демонстрирует устойчивое лидерство на рынке умных колонок, несмотря на масштабные промокампании конкурентов, что показывает высокую лояльность пользователей к брендам Яндекса и Алисы.

**86,2%** ↗ 2,1 п. п.

доля Яндекса в категории умных колонок в 2024 году, в штуках<sup>1</sup>

**92,7%** ↗ 1,9 п. п.

доля Яндекса в категории умных колонок в 2024 году, в денежном выражении<sup>1</sup>

**82%**

спонтанное знание у Яндекс Станции<sup>2</sup>

Против

42% у VK Капсулы

20% у СберБума

**65%**

первое предпочтение<sup>3</sup> у Яндекс Станции<sup>2</sup>

Против

9% у VK

2% у Сбера

Ключевыми преимуществами Яндекс Станций являются широкий модельный ряд, качественные характеристики, а также акустика и внешний вид.

**14,2** млн

Яндекс Станций продано с конца 2018 года

**75%**

продаж Яндекс Станций совершено онлайн<sup>4</sup>

**>7** млрд

запросов в месяц адресуют пользователи Алисе

**2** млн человек

подписчиков насчитывается у опции «Алиса Про»

## Стратегия развития

Наша миссия — дать каждому человеку личного виртуального помощника, способного решать широкий спектр задач: от бытовых до профессиональных

Алиса выступает в роли универсального ассистента, который не только поддерживает повседневные сценарии взаимодействия, но и развивает новые возможности за счёт постоянно совершенствующегося искусственного интеллекта.

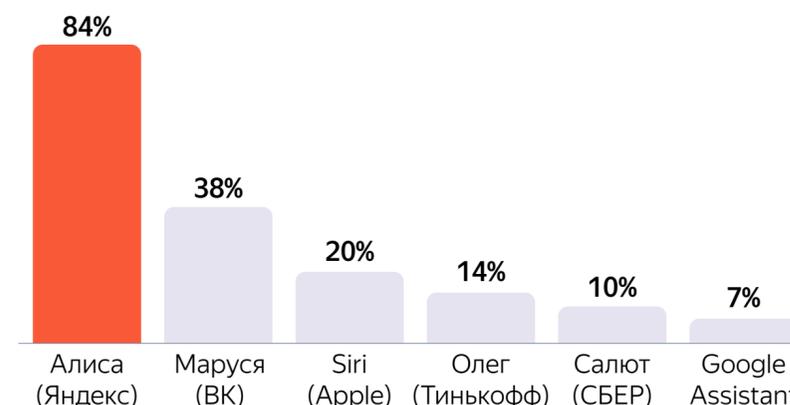
Устройства, по сути, выступают в роли «точки входа» ассистента в жизнь пользователя. Мы создаём и масштабируем линейку умных устройств (колонки, ТВ, решения для умного дома), чтобы обеспечить максимально удобное и естественное взаимодействие с Алисой в любом месте: дома, в дороге или на работе. Умные устройства становятся своего рода «руками» ассистента, позволяя ему делать жизнь пользователя проще и комфортнее.

### Ключевые факторы успеха:

- Технологическое лидерство: постоянные инвестиции в программные и аппаратные инновации и их синергию делают наше предложение уникальным
- Гибкая монетизация: мы развиваем модель, при которой пользователи получают доступ к расширенным возможностям сервисов и новым сценариям, что формирует дополнительную ценность и готовность платить за удобства и функциональность ассистента на постоянной основе, а не только в момент покупки устройства

Мы ставим во главу угла развитие виртуального помощника и окружающей его экосистемы. В ней каждое устройство призвано улучшать опыт взаимодействия с Алисой, чтобы пользователь получал максимально эффективные решения для своих ежедневных задач.

### Самые популярные виртуальные ассистенты в России, спонтанное знание



<sup>1</sup> Согласно панельному исследованию «Ритейл Аудит», проведенному ООО «ГФК-Русь» за 2024 год в городах РФ с населением более 20 тыс. человек.

<sup>2</sup> По данным собственного исследования Brand Health Tracker Яндекса на платформе Яндекс Взгляд, репрезентативная выборка населения РФ 14-55 в городах с населением выше 100 тыс. человек.

<sup>3</sup> Маркетинговый показатель, отражающий, какой бренд или продукт потребители выбрали бы в первую очередь при покупке, если бы не было ограничений (например, по цене или доступности).

<sup>4</sup> Согласно панельному исследованию «Ритейл Аудит», проведенному ООО «ГФК-Русь» за 2024 год в городах РФ с населением более 20 тыс. человек.

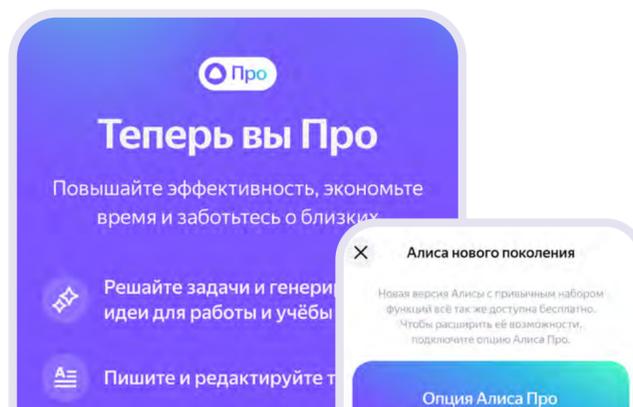


## Ключевые нововведения

### Алиса



- Запустили Алису нового поколения на основе собственной нейросети YandexGPT. Новая Алиса доступна пользователям на всех основных устройствах и платформах. Теперь ассистент умеет объяснять сложные понятия и явления, предлагать идеи и удерживать контекст беседы. Алиса нового поколения обладает улучшенными возможностями и отвечает на большее количество пользовательских вопросов: уровень ответов возрос с 60% до 95%
- Представили дополнительную опцию «Алиса Про», которая открывает доступ к самой мощной генеративной нейросети Яндекса. Благодаря ей Алиса способна давать развёрнутые ответы и помогать решать рабочие задачи пользователей
- Запустили мобильное приложение Алиса и веб-чат, в которых шире возможности взаимодействия с виртуальным ассистентом



### ТВ Станции



- Выпустили самый доступный телевизор в линейке — ТВ Станцию Бейсик. Среди его особенностей — полноценное голосовое управление, возможности виртуального ассистента Алисы на базе YandexGPT, персональные рекомендации и удобный поиск любого видеоконтента в интернете
- Обновили систему рекомендаций — персональные рекомендации стали более точными, добавилась возможность переключения между профилями с помощью голоса и система лайков и дизлайков. Появились смарт-функции для нативного голосового взаимодействия с ТВ



### Умные колонки



- Выпустили новые устройства в линейке самых массовых продуктов: Станцию Лайт 2 и Станцию Мини 3. Произвели масштабное обновление одного из флагманских продуктов компании — Станции Макс. Теперь она работает на операционной системе YaOS X и по-прежнему поддерживает протокол умного дома Zigbee, что позволяет напрямую подключать к ней множество устройств



### Умный дом



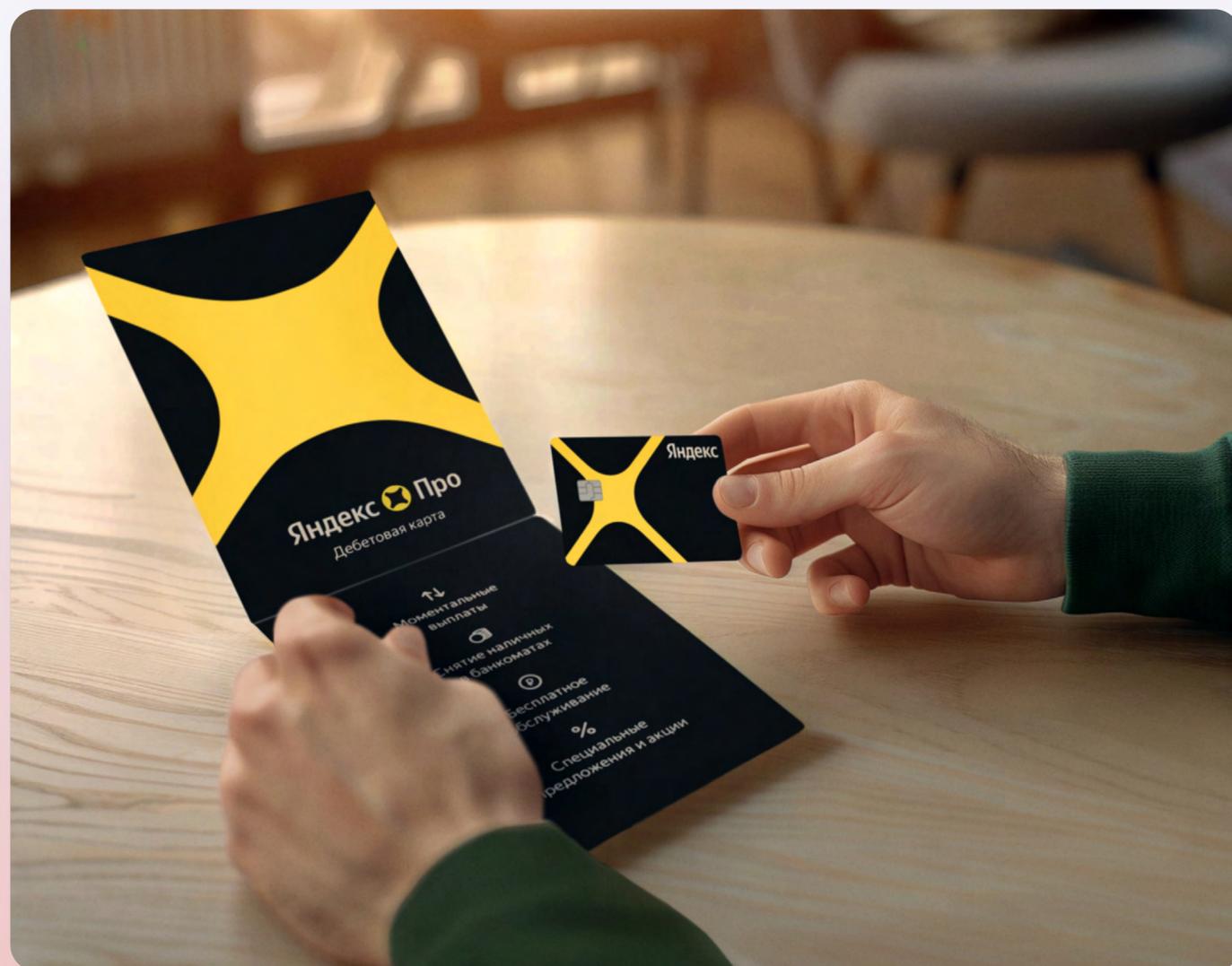
- Линейку дополнили 13 новых устройств умного света. В продажу поступили умные лампочки на протоколе Matter over Wi-Fi, а также выключатели и реле, работающие на протоколе Zigbee
- Запустили новые устройства для умного дома на основе протокола Matter over Wi-Fi: умную розетку и светодиодную ленту



## Финтех



В 2021 году Яндекс получил банковскую лицензию, купив банк «Акрополь», и запустил первые финансовые сервисы. С тех пор компания активно развивает сегмент Финтеха и разрабатывает новые сервисы для своих пользователей



## Сервисы Финтеха Яндекса

### Яндекс Пэй



Он позволяет получать кешбэк баллами Плюса за покупки, совершённые с помощью карты Пэй, СБП, а также оплачивать в Сплит и картами других банков в сервисах Яндекса и внешних магазинах — как онлайн, так и офлайн по всей стране

### Карта Яндекс Про



Бесплатная дебетовая карта для исполнителей, которые работают с экосистемой Яндекса. Она позволяет получать выплаты сразу после выполнения заказа без комиссии

### Яндекс Сплит



Сервис, который помогает пользователям разделить оплату покупки на части: например, на два, четыре или шесть месяцев. Не является кредитным продуктом

### Супер Сплит



Полноценный банковский кредитный продукт для покупок в сервисах Яндекса и внешних магазинах, позволяющий разделять оплату на срок до двух лет

### Сейвы



Семейство накопительных продуктов с возможностью ежедневного получения процентов и гибким управлением деньгами

## Секьюритизация потребительских кредитов

В 2024 году Финтех Яндекса разместил дебютный выпуск облигаций в рамках секьюритизации собственного портфеля потребительских кредитов. Цель выпуска — дать возможность клиентам инвестировать в надёжный инструмент с высокой доходностью, а также диверсифицировать базу фондирования. Объём выпуска составил 7,7 млрд рублей, ежемесячный купон — 25 % годовых, плановый срок погашения — март 2027 года. Выпуску присвоен наивысший рейтинг надёжности — AAA (ru.sf) от АКРА. Облигации торгуются на Московской бирже.

Подробнее о выпуске облигаций см. в разделе [«Информация для акционеров и инвесторов»](#).

## Операционные результаты

в **3,4** раза

выросло количество пользователей продуктов Финтеха по сравнению с 2023 годом

в **3,6** раз

вырос общий оборот (GMV) Финтеха по сравнению с 2023 годом

**90%**

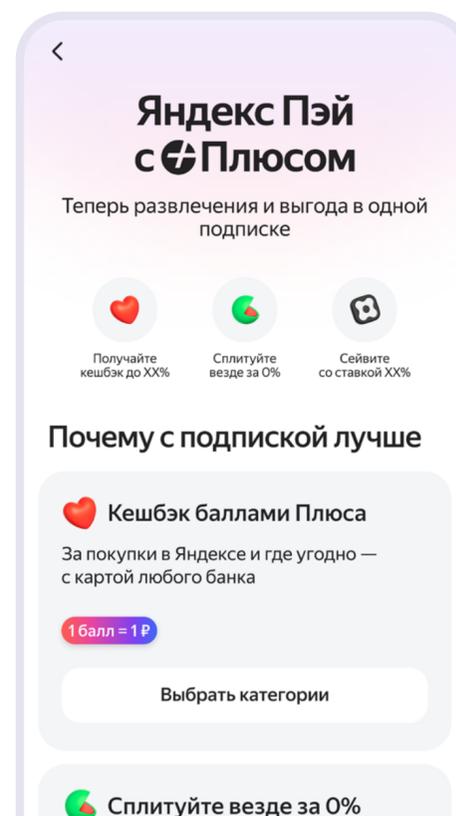
клиентов финтех-сервисов Яндекса являются пользователями внутренних сервисов с активной подпиской Яндекс Плюс

## Ключевые нововведения

### Интеграция выгод Яндекс Пэй в подписку Яндекс Плюс



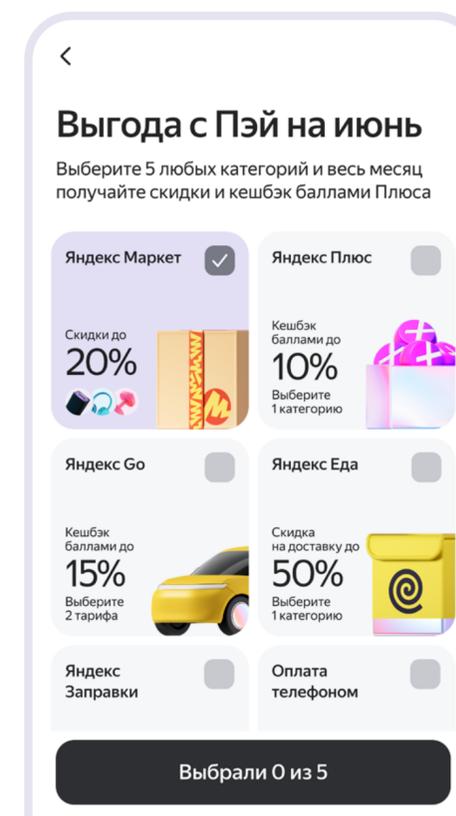
В 2024 году подписчикам Яндекс Плюса на выгодных условиях стали доступны возможности сервиса Яндекс Пэй. Это оплата частями без переплат в любых магазинах, накопительный счёт с повышенной ставкой, и большой выбор категорий повышенного кешбэка по карте Пэй и картам других банков



### Запуск продукта лояльности «Выгода с Пэй»



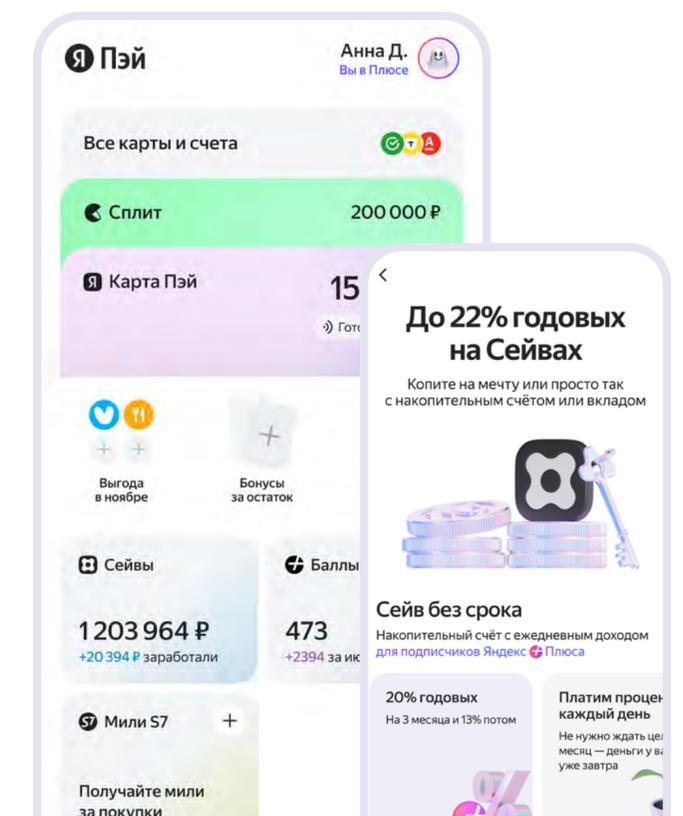
«Выгода с Пэй» — это кешбэк и скидки как в сервисах Яндекса, так и вовне по карте Пэй и картам других российских банков



### Интеграция платёжных инструментов в транзакционные бизнесы Яндекса



Компания продолжает внедрять финтех-продукты в свою экосистему



# Искусственный интеллект

Технологии искусственного интеллекта (ИИ) являются неотъемлемой частью экосистемы Яндекса и лежат в основе большинства сервисов компании

**100+** млн

пользователей уже имеют доступ к сервисам Яндекса на основе ИИ

## CatBoost



CatBoost — открытая программная библиотека машинного обучения, которую создали инженеры и специалисты Яндекса. Она реализует уникальный патентованный алгоритм построения моделей машинного обучения, использующий одну из оригинальных схем градиентного бустинга. Библиотека применяется ML-специалистами по всему миру.

Преимущества CatBoost:

- Высокое качество: в сравнительном тестировании на популярных датасетах CatBoost выигрывает у аналогов
- Простота использования: библиотека поддерживает работу из Python, R и командной строки
- Расширяемость: в CatBoost легко добавить свою функцию ошибки

## ИИ в Яндексе

Технологии ИИ являются основой для многих сервисов Яндекса. Мы стремимся интегрировать ИИ как в существующие, так и в новые продукты и сервисы, чтобы они становились удобнее для пользователей и партнёров.

В последние несколько лет произошёл стремительный рост популярности ИИ. Однако Яндекс уже на протяжении почти двух десятилетий использует ИИ как основу для своих ключевых сервисов. Это касается не только Поиска, но и Алисы, Переводчика, умной камеры и многих других продуктов. На технологиях ИИ также построены все рекомендательные системы компании, включая рекламные платформы, медиасервисы и маркетплейсы.

За это время Яндекс оказал значительное влияние на развитие технологий ИИ, что признаётся и на международном уровне. По оценкам Массачусетского технологического института (MIT) и экспертов центра Epoch AI, в 2023 году Яндекс вошёл в число мировых лидеров в области развития искусственного интеллекта (ИИ).

Помимо развития ИИ для собственных сервисов и клиентов, Яндекс считает важным делиться технологиями и инструментами с разработчиками по всему миру.

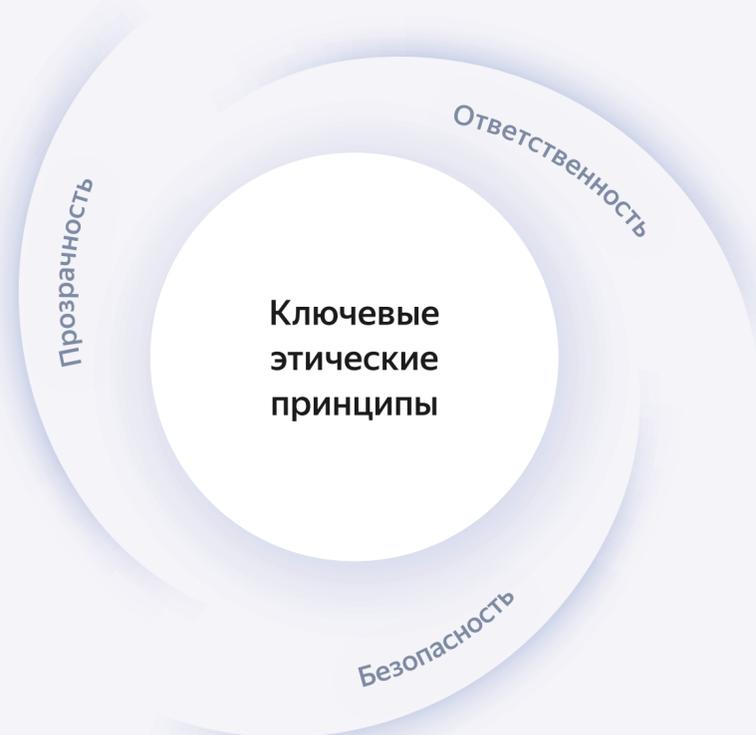
**За длинную историю развития и использования ИИ в Яндексе произошло множество значимых событий, включая следующие ключевые моменты:**



## Этические принципы

В Яндексе мы используем множество систем, основанных на искусственном интеллекте, однако наша главная цель — создавать алгоритмы, способные принимать решения так же, как это сделал бы человек. Системы искусственного интеллекта обучаются на примерах, созданных людьми, поэтому мы уделяем особое внимание подготовке обучающих выборок, чтобы обеспечить точность и качество его работы.

При развитии ИИ Яндекс строго соблюдает этические принципы. Они распространяются как на всю компанию, так и на отдельные сервисы, и подчёркивают необходимость человекоориентированного подхода, защиты данных и чёткого разграничения взаимодействия ИИ с человеком. Соблюдение этих норм является важной частью социальной ответственности всех сотрудников Яндекса.



## Обзор рынка ИИ

Искусственный интеллект занимает всё более значимое место не только в мировой, но и в российской экономике. Так, реализованный эффект на рост выручки и сокращение затрат компаний может составить 4,2–6,9 трлн рублей, что эквивалентно влиянию на ВВП до 4%. При этом на российском рынке ИИ пока ещё не получил такого широкого распространения, как в мире. Поэтому Яндекс видит для себя значительные перспективы и будет предлагать своим пользователям и клиентам передовые решения.

В конце 2022 года рынок искусственного интеллекта вступил в новый этап развития. Это было связано с запуском ChatGPT от OpenAI, а также с появлением новых языковых моделей, таких как LLaMA, Bard и Ernie. Конкуренция в области генеративного ИИ значительно усилилась, что привело к формированию новых глобальных трендов в индустрии. Яндекс внимательно отслеживает эти изменения, чтобы сохранять конкурентоспособность и разрабатывать уникальные продукты для своих пользователей.

**22-36** трлн руб.

составит экономический потенциал ИИ в России к 2028 году<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [Исследование Яков и Партнёры. Яндекс. Искусственный Интеллект в России — 2023: тренды и перспективы](#)

### Среди ключевых глобальных трендов рынка ИИ:

#### Рост доступности ИИ

Развитие опенсорсных моделей и претрейнов привело к сильной демократизации создания конечных и узкоточечных моделей

#### Развитие ИИ-ассистентов

ИИ-ассистенты стали более умными и интуитивными и ещё сильнее интегрировались в повседневную жизнь пользователей

#### Рост важности этических аспектов

С ростом влияния ИИ усилились обсуждения его этических аспектов, включая вопросы авторских прав, предвзятости алгоритмов, прозрачности и ответственности, что побудило компании пересмотреть свои подходы к разработке ИИ

#### Рост конкуренции в разработке генеративного ИИ

Развитие больших языковых моделей (LLM), таких как GPT, LLaMA и Bard, а также их размещение в открытом доступе ускорили прогресс в области ИИ. Это побудило крупные технологические компании активно инвестировать в исследования, чтобы создавать более совершенные модели. Обострение конкуренции проявляется не только в стремлении улучшить качество моделей, но и в поиске новых сфер применения для этих технологий

# Подход к развитию ИИ в Яндексе

Яндекс продолжает быть ведущей компанией в области ИИ на российском рынке, а также создавать тренды индустрии наряду с глобальными ИИ-игроками. Для этого Яндекс выстраивает свой подход к развитию искусственного интеллекта. Он основывается на внедрении генеративных нейросетей в конечные продукты и сервисы, чтобы они становились удобнее для наших пользователей и партнёров, а также на увеличении доходов от своих продуктов и сервисов за счёт использования ИИ и на постоянном reinvestировании доходов в развитие передовых технологий. Это позволяет нам создавать востребованные коммерческие продукты и сервисы, необходимые для пользователей и клиентов, обеспечивая доходность компании.

## Яндекс видит потенциал монетизации ИИ в различных направлениях бизнеса:

### В рекламе: рост эффективности и новые площадки

**+34%**

составил рост<sup>1</sup> эффективности рекламных кампаний с помощью Yandex Neuro Ads 3.0

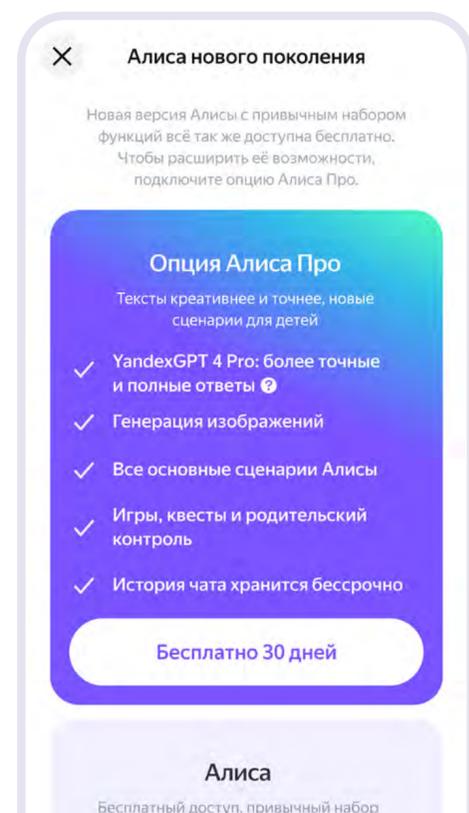
**+25%**

целевых действий приносит использование нейровидео<sup>2</sup> в рекламных объявлениях

### Через подписку Алиса Про

**2 млн**

подписчиков насчитывается у опции «Алиса Про»<sup>3</sup>



### В B2B-направлении

#### Сервисы на базе ИИ и ML

доступны как в облаке, так и по модели on-premises. Это YandexGPT, YandexART, SpeechKit и сервисы SpeechSense, Search API через Yandex Cloud

**6,5 тыс.**

клиентов Yandex Cloud воспользовались YandexART

**+17 тыс.**

клиентов Yandex Cloud используют YandexGPT

**>25%**

из топ-200 российских компаний тестировали или пользуются YandexGPT через API

### Через оптимизацию бизнес-процессов

Оптимизация поддержки в Яндекс Маркете и транзакционных сервисах

**15%**

рост продуктивности службы поддержки благодаря ИИ-суфлёрам при росте качества

Оптимизация рутины для разработчиков с помощью ассистента кода

Машинное обучение в автономном транспорте

<sup>1</sup> По сравнению с прошлой версией рекламных нейросетей, на конец 2024 года.

<sup>2</sup> Созданных с помощью нейросети на базе YandexART, данные представлены на срезе использования.

<sup>3</sup> Включая бесплатную подписку.

## Основные направления развития ИИ в Яндексе

Яндекс развивает экосистему сервисов, ориентированную как на внешних клиентов, так и на внутренние бизнес-процессы. Внедрение ИИ внутри Яндекса позволяет оптимизировать бизнес-процессы и обеспечивать более эффективное взаимодействие команд, а также создавать пользовательские B2B- и B2C-решения, генерирующие прибыль компании.

### Среди основных направлений развития ИИ в сервисах Яндекса:

#### Генеративные нейросети YandexGPT и YandexART



Собственные разработки компании в области генеративного ИИ внедрены более чем в 20 собственных сервисах и продуктах, а также используются для повышения эффективности внутренних процессов

#### Рекомендательные системы нового поколения



Нейросетевые технологии используются для персонализации рекомендаций в Музыка и Кинопоиске, Маркете, Лавке и других сервисах Яндекса, обеспечивая рост частотности обращений

#### Рекламные платформы (Поиск, РСЯ, Яндекс Директ и др.)



ИИ-алгоритмы в рекламной платформе значительно повышают эффективность рекламных кампаний за счёт оптимизации ключевых процессов: таргетинга, управления ставками и персонализации рекламы

#### Другие области применения ИИ для клиентов Яндекса

- Чат-боты для поддержки клиентов и продаж
- Поиск во внутренних системах и базах данных
- Аналитика отзывов для маркетплейсов и других ресурсов
- Решения для суммаризации данных и автозаполнения форм в CRM-системах

#### Yandex SpeechKit



Система распознавания и синтеза речи, используемая как внутри компании, так и сторонними разработчиками. Обеспечивает точное распознавание речи и естественное взаимодействие с пользователем

#### Поиск с Нейро



ИИ в Поиске ускоряет поиск ответов на сложносоставные вопросы за счёт анализа разных источников и суммаризации, улучшая пользовательский опыт

#### Метеум



Собственная технология прогноза погоды использует машинное обучение и нейронные сети в дополнение к классическим метеорологическим моделям для наибольшей точности прогноза, включая предсказание осадков на два часа вперёд. Лежит в основе сервиса Яндекс Погода, который входит в число высокодоходных решений компании

Чтобы поддерживать столь разнообразную линейку сервисов, Яндекс создаёт уникальные технологические решения. Компания разрабатывает и внедряет современные модели машинного обучения, экспериментирует с новыми алгоритмами обработки данных и активно интегрирует нейросети в свои сервисы.

## Технологическая инфраструктура

Сотрудники Яндекса обладают большим опытом в сфере разработки и совершенствования серверных решений, что позволяет создавать передовую и эффективную инфраструктуру, соответствующую мировым стандартам. Для обеспечения высокой производительности ИИ-систем Яндекс разрабатывает серверные решения на собственной уникальной архитектуре.

## Развитие компетенций в области ИИ

Яндекс предъявляет высокие требования к специалистам и ведёт подготовку кадров через следующие каналы:

### Совместные образовательные программы с ведущими университетами:

- разработанные с нуля совместные программы с вузами-партнёрами;
- сочетание фундаментальной подготовки по востребованным ИТ-направлениям и активной практики на кейсах из индустрии.

### Первая в России программа высшего образования в области ИИ

В 2024 году Яндекс совместно с четырьмя российскими вузами — ИТМО, МФТИ, НИУ ВШЭ и Университетом Иннополис — открыл первую программу бакалавриата для будущих архитекторов и исследователей ИИ.

Программа объединяет передовой опыт технологических компаний и сильнейших университетов, помогая создавать новые кадры для ИТ-рынка.

### Школа анализа данных (ШАД)

- Бесплатная двухгодичная программа профессиональной переподготовки
- Подготовка специалистов в области машинного обучения и анализа данных
- 1 685 выпускников за 17 лет

Школа анализа данных

### Корпоративные семинары по разбору научных статей

### Участие сотрудников в международных конференциях по ИИ

### Стажировки для перспективных студентов



# Информационная безопасность и защита данных

Миллионы людей пользуются сервисами Яндекса и доверяют нам свои данные. Мы понимаем, что это большая ответственность, и делаем всё, чтобы обеспечить безопасность и конфиденциальность пользователей. Также мы регулярно рассказываем о том, какие меры принимаем для защиты данных пользователей, бизнеса и повышения безопасности сервисов, и делимся статистикой.

## Наш подход к безопасности

Есть несколько основных подходов, которых мы строго придерживаемся, чтобы обеспечить надёжность и безопасность сервисов:

### Ответственное хранение и защита данных

Безопасность пользовательских данных — один из ключевых приоритетов Яндекса. Компания хранит 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 каждый пользователь может не только настроить уровень защиты аккаунта, но и посмотреть, скачать либо удалить данные, которыми он поделился с Яндексом. А наш Браузер позволяет держать в секрете поисковые запросы и посещения сайтов, чтобы пользователи могли сохранять приватность в интернете

### 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, по картинке с помощью Яндекс Ключа, по лицу или отпечатку пальца. Войти без пароля можно на сервисы Яндекса и внешние сайты, которые используют Яндекс ID

### 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 ещё на ранних этапах разработки, а сохранности данных пользователей уделяется не меньшее значение, чем удобству или функциональности

### Мониторинг угроз 24/7

За безопасностью каждого сервиса и всей инфраструктуры Яндекса круглосуточно следит автоматический центр информационной безопасности. Если система выявляет аномальное поведение, служба безопасности незамедлительно на него реагирует

# Развитие безопасности в сервисах Яндекса в 2024 году

## Защита пользователей

### Настройка уровня безопасности аккаунта в Яндекс ID

В Яндекс ID есть инструмент для настройки уровня безопасности аккаунта. С его помощью можно проверить, насколько защищён аккаунт, и настроить дополнительные уровни защиты — например, добавить запасную почту или подключить вход по паролю и СМС

### АОН Яндекса

За год автоматический определитель номера обработал 1,5 млрд звонков. 800 млн оказались нежелательными, в том числе мошенническими. По сравнению с 2023 годом доля таких звонков увеличилась на 16%

### Нейросетевая проверка сайтов в Браузере

Нейросети в Яндекс Браузере начали проверять безопасность сайтов в режиме реального времени. Это помогает защитить пользователей от мошенников, которые пытаются украсть данные через фишинговые ресурсы. Проверка помогает выявить мошенничество, даже если сайт только что создан и на него ещё никто не заходил

## Защита бизнеса

### Новые групповые политики в Браузере для организаций

Теперь администраторы могут добавлять на сайты цифровые водяные знаки, управлять буфером обмена и функцией drag-and-drop. Всё это позволяет обеспечить дополнительную защиту конфиденциальных данных

### Запуск Security Deck

Облачная платформа Yandex Cloud разработала сервис для централизованного управления безопасностью облачной инфраструктуры Security Deck. С его помощью компании могут выявлять киберугрозы, контролировать права доступа сотрудников к данным и таким образом снижать риски утечек в облачных продуктах



## Соответствие стандартам

Яндекс регулярно проходит аудиты и сертификации — они позволяют удостовериться, что наши сервисы отвечают международным и российским стандартам безопасности. Управление безопасностью в Яндексе соответствует международным стандартам ISO 27001 и 27701, а также PCI DSS, что подтверждает высокий уровень защиты сервисов и данных пользователей.

В 2024 году Яндекс вместе с другими российскими ИТ-компаниями подписал Отраслевой стандарт защиты данных, который был разработан на площадке Ассоциации больших данных. Это дорожная карта, которая определяет стандарты хранения и защиты данных, а также позволяет оценить эффективность систем информационной безопасности в компаниях.

Осенью 2024 года Яндекс ID подтвердил соответствие Отраслевому стандарту защиты данных, получив по итогам проверки 27,5 балла из 29 при минимальном пороге в 18 баллов. Такой результат подтверждает эффективность системы информационной безопасности Яндекс ID.

**50**

независимых аудитов безопасности прошёл Яндекс в 2024 году

### Программа «Охота за ошибками»

«Охота за ошибками» — программа по поиску уязвимостей, которая охватывает инфраструктуру и все сервисы Яндекса. Независимые специалисты по информационной безопасности могут найти ошибки в наших сервисах и сообщить о них за награду. Такой подход позволяет получить независимую оценку безопасности, усилить защиту сервисов и пользовательских данных. Программа действует с 2012 года — Яндекс запустил её первым в России.

В рамках программы Яндекс постоянно проводит конкурсы по поиску уязвимостей в определённых сервисах или по обнаружению конкретных типов ошибок. Награды в конкурсах могут быть в несколько раз больше.

В 2024 году прошло четыре конкурса: для мобильных приложений, Яндекс Доставки, Диалогов в Алисе и Едадила.

Кроме того, Yandex Cloud и мобильные приложения в 2024 году были выделены из общего списка в отдельные направления «Охоты за ошибками»: конкретизированы виды ошибок, области поиска и размер наград. Это позволило «охотникам» находить ошибки, специфичные для конкретного сервиса, и получать за них вознаграждения, а Яндексу — повысить уровень защиты пользовательских данных.

**50,8** тыс.

заработали участники программы в 2024 году

**749** исследований

искали ошибки в сервисах Яндекса

За **523** отчёта

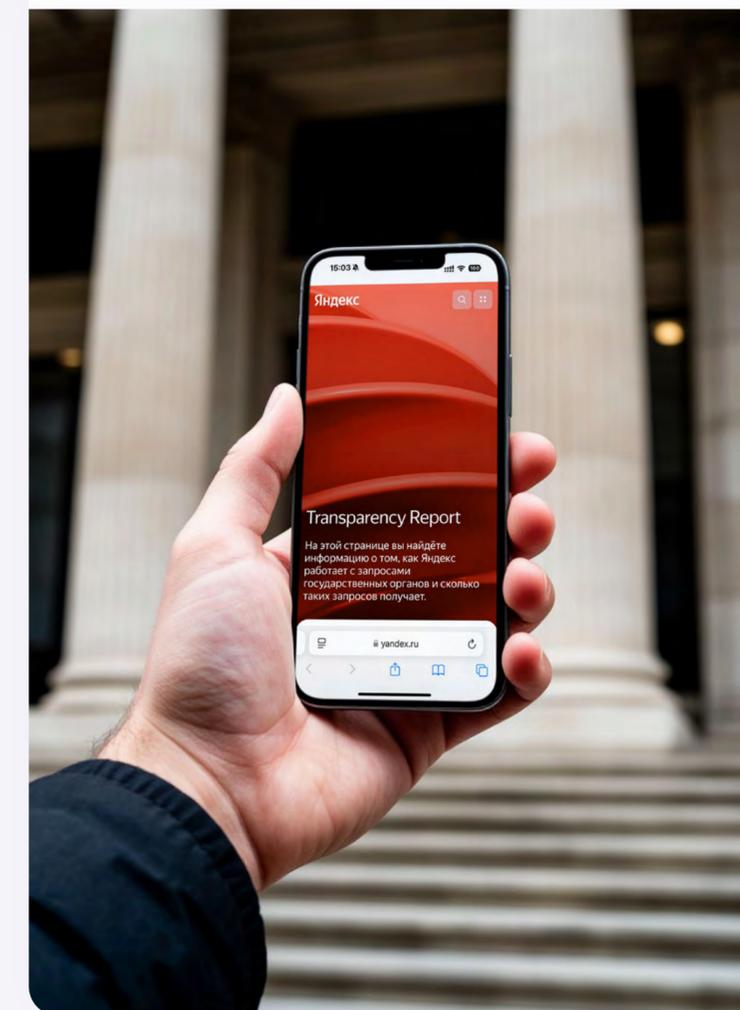
выплатили вознаграждение

### Сертификаты безопасности

- [Яндекс ID](#) ISO/IEC 27001 и AICPA SOC 2
- Отраслевой стандарт защиты данных
- [Яндекс Почта](#) ISO/IEC 27001
- [AppMetrica](#) и [Яндекс Метрика](#) ISO/IEC 27001
- Дата-центры ISO/IEC 27001
- [Yandex Cloud](#) ISO/IEC 27001, ISO/IEC 27017, ISO/IEC 27018, ISO/IEC 27701, PCI DSS, Cloud Security Alliance

### Transparency Report

Яндекс выступает за открытость. Раз в полгода мы публикуем отчёт [Transparency report](#). Из него можно узнать, как компания работает с запросами государственных органов и обращениями пользователей и партнёров



# Финансовые результаты

- 62 Основные финансовые показатели
- 63 Обзор финансовых результатов ключевых сегментов бизнеса
  - 63 Поиск и портал
  - 64 Электронная коммерция
  - 65 Райдтех
  - 65 Доставка и другие O2O-сервисы
  - 66 Плюс и развлекательные сервисы
  - 66 Сервисы объявлений
  - 67 Прочие бизнес-юниты и инициативы
- 67 Долговая нагрузка
- 67 Прогноз на 2025 год

Представленные неаудированные финансовые результаты за 2024 и 2023 годы, включая исторические результаты в составе Yandex N.V., подготовлены в соответствии с международными стандартами финансовой отчётности (МСФО).

В 2024 году Яндекс продолжил демонстрировать рост финансовых показателей. Выручка Яндекса значительно выросла за год — с 798,1 млрд рублей до 1 094,6 млрд рублей. Рост выручки обусловлен масштабированием компании. С этим же связано увеличение операционных расходов с 734,2 млрд рублей в 2023 году до 1 043,0 млрд рублей в 2024 году (42%). Расходы растут быстрее выручки, что обусловлено значительными инвестициями в развитие перспективных направлений бизнеса.

В 2024 году мы преодолели новый рубеж — выручка компании впервые превысила

**1** трлн руб.

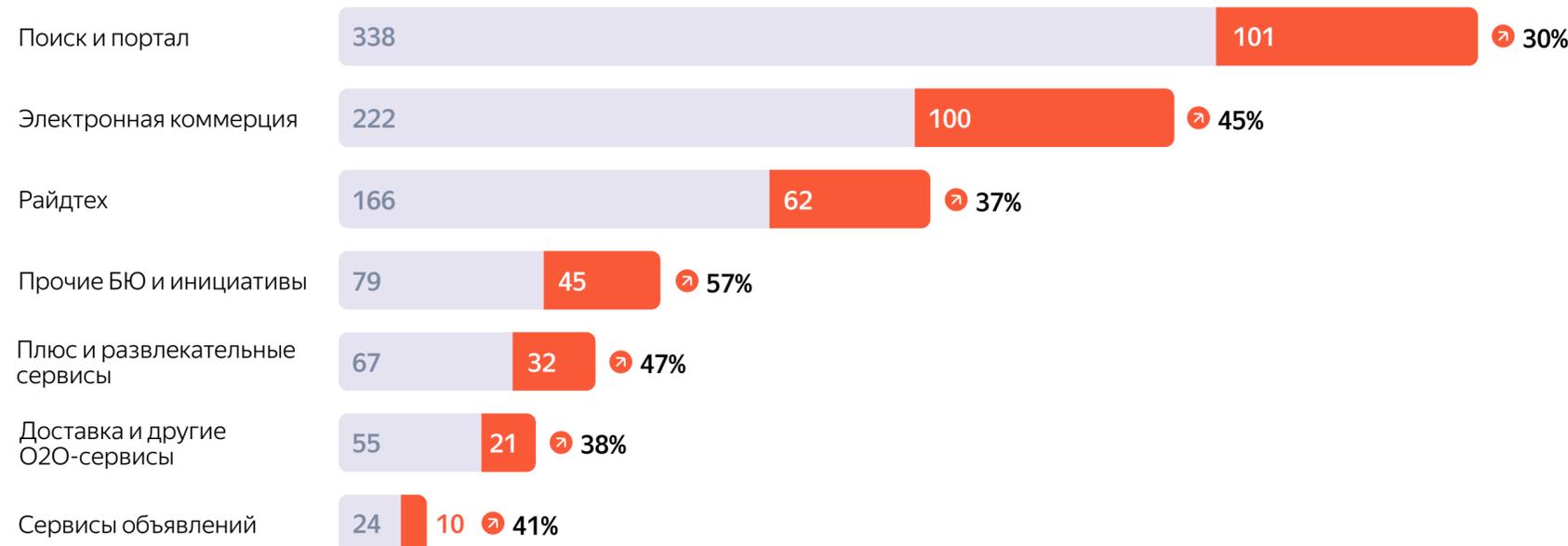
### Основные финансовые показатели

	2023	2024	Изм.
<b>Выручка</b> , млрд руб.	798	1 095	37%
<b>Операционные расходы</b> , млрд руб.	(734)	(1 043)	42%
<b>Операционная прибыль</b> , млрд руб.	64	52	-19%
<b>Скорр. EBITDA</b> , млрд руб.	121	189	56%
<b>Рентабельность скорр. EBITDA</b> , п. п.	15,1	17,2	2,1 п. п.
<b>Чистая прибыль</b> , млрд руб.	56	12	-79%
<b>Скорр. чистая прибыль</b> , млрд руб.	52	101	94%

### Распределение выручки по сегментам бизнеса



### Рост выручки по сегментам бизнеса, млрд руб.



# Обзор финансовых результатов ключевых сегментов бизнеса

## Поиск и портал



Данный сегмент включает Поиск, Геосервисы, Браузер и ряд других сервисов по предоставлению информационных услуг.

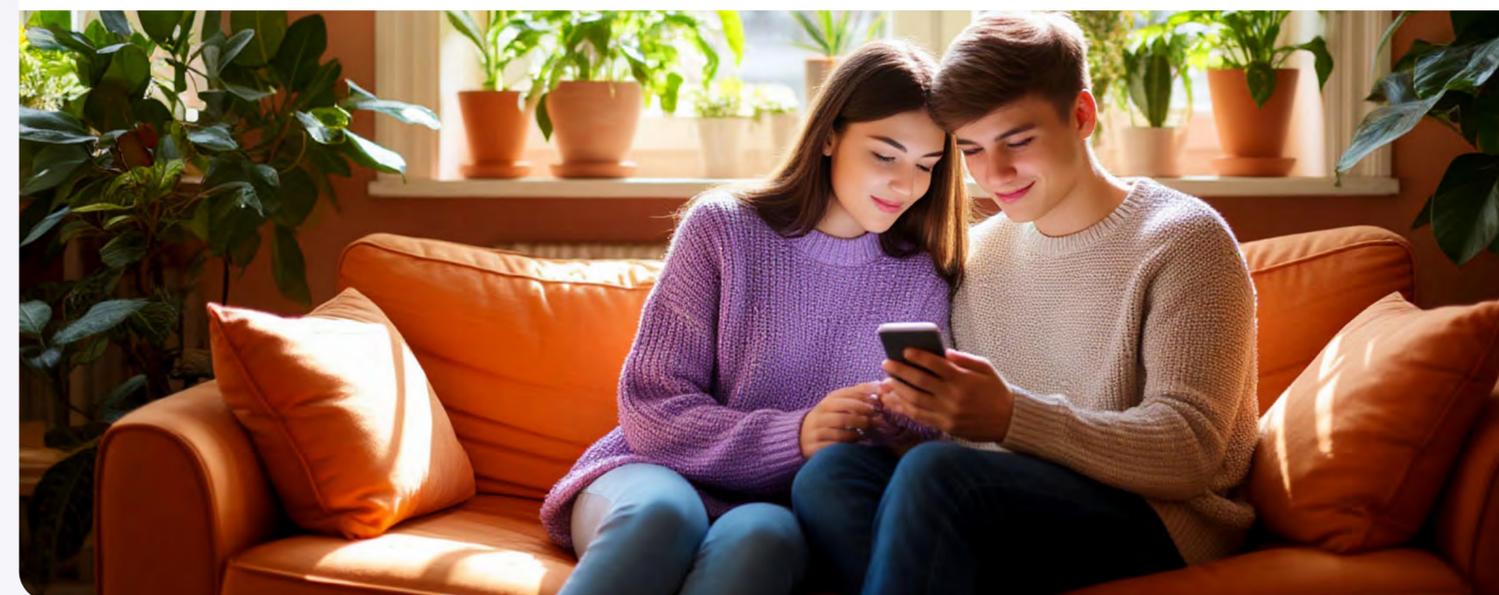
Основным зарабатывающим сегментом Яндекса остаётся Поиск и портал (33% в общей выручке). За 2024 год выручка сегмента выросла на 30% по сравнению с прошлым годом и составила 439 млрд рублей. Рост сегмента обеспечен продолжающимся ростом поисковой доли, а также развитием Рекламной сети Яндекса (РСЯ), где особое внимание уделяется сегментам электронной коммерции и малого и среднего бизнеса. Яндекс расширяет рекламный инвентарь, в том числе на мобильных платформах, и создаёт новые форматы и площадки. Это привлекает новых клиентов и повышает эффективность рекламных продуктов — во многом за счёт внедрения ИИ-технологий YandexGPT и YandexART.

### Основные показатели

**439** млрд руб.  
выручка сегмента  
Поиск и Портал

**220,5** млрд руб.  
скорр. EBITDA сегмента  
Поиск и Портал

**50,2%**  
рентабельность скорректированного  
показателя EBITDA



## Электронная коммерция



Сегмент Электронной коммерции 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.

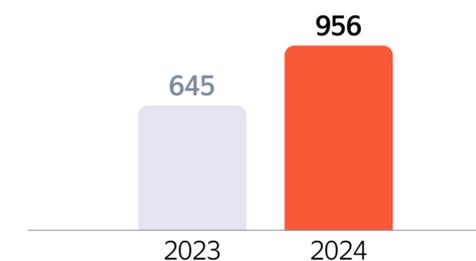
Электронная коммерция стала одним из самых быстрорастущих сегментов Яндекса по выручке за 2024 год. Выручка сервисов выросла на 45% и достигла 322 млрд рублей. Рост выручки обусловлен как ростом совокупного оборота (GMV) бизнеса, так и развитием рекламной платформы. Так, по итогам 2024 года рекламная выручка выросла в 2,3 раза по сравнению с прошлым годом, а рекламная выручка Маркета как процент от GMV составила 5,8%, увеличившись на 2,2 п. п. к прошлому году.

GMV Электронной коммерции по итогам года составил 956 млрд рублей, увеличившись на 48% к прошлому году за счёт роста пользовательской базы и улучшения показателей пользовательских когорт, таких как частота заказов и коэффициент возвращаемости пользователей.

Маржинальность скорректированного показателя EBITDA в сервисах электронной коммерции в процентах от GMV улучшилась в течение отчётного периода на 4,4 п.п. за счёт повышения эффективности операций и роста масштаба бизнеса. Сегмент находится на инвестиционной стадии и продолжает расти быстрее совокупного рынка электронной коммерции, который по оценкам экспертов по итогам 2024 года составил 9 трлн рублей и увеличился на 41% по сравнению с 2023 годом<sup>1</sup>.



GMV, млрд руб.



### Основные показатели

Рост оборота

**46%**

составил рост GMV Маркета

Выручка, млрд руб.



**51%**

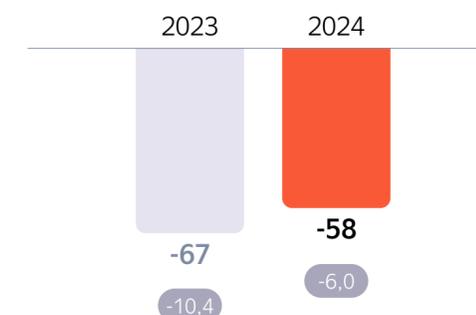
составил рост GMV Фудтеха

Рекламная выручка

**5,8%** от GMV

составила доля рекламной выручки Маркета

Скорт. EBITDA, млрд руб.



В **2,7** раза

выросла рекламная выручка в Еде

Рост в регионах

В **1,8** раза

вырос GMV Лавки в регионах России

● Рентабельность по скорр. EBITDA, % GMV

<sup>1</sup> Источник — АКИТ.

## Райдтех



Райдтех включает сервис онлайн-заказа такси и дистрибуцию таких технологий за рубежом, сервис каршеринга Яндекс Драйв, сервис аренды самокатов, а также другие перспективные сервисы.

Количество активных пользователей супераппа Яндекс Go к концу 2024 года достигло 53 млн — рост к прошлому году составил 12%. Яндекс Go объединяет различные пользовательские сценарии: заказ такси, поиск машины для краткосрочной аренды в Драйве, аренду самокатов, заказ еды из ресторанов, а также продуктов и товаров из магазинов, доставку посылок, просмотр маршрутов и расписания общественного транспорта и многое другое. Развитие супераппа — это инструмент привлечения и удержания клиентов для существующих и новых транзакционных сервисов, а также способ дополнительной монетизации.

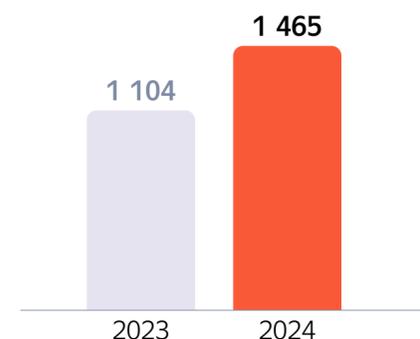
GMV бизнесов Райдтеха увеличился на 33% в 2024 году и составил 1 465 млрд рублей на фоне роста пользовательской базы, высокой частоты заказов на пользователя, а также продолжающегося роста доли повышенных тарифов в структуре заказов Такси.

За 2024 год выручка сегмента составила 228 млрд рублей на фоне роста оборота бизнеса, роста доли повышенных тарифов в структуре поездок, а также развития рекламной платформы. Рекламная выручка в Райдтехе выросла почти в 5 раз по сравнению с 2023 годом.

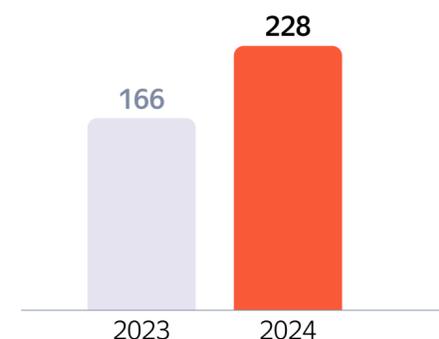
По итогам 2024 года скорректированный показатель EBITDA Райдтеха в России и за рубежом составил 80,7 млрд рублей, рентабельность по скорректированному показателю EBITDA в процентах от GMV — 5,5%, увеличившись относительно прошлого года.

### Основные показатели

GMV, млрд руб.



Выручка, млрд руб.



Скорр. EBITDA, млрд руб.



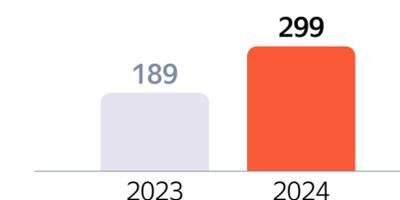
## Доставка и другие O2O-сервисы



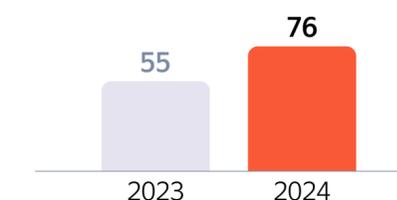
Доставка и другие O2O-сервисы включают Яндекс Доставку — сервис доставки средней и последней мили, сервис для оплаты топлива на АЗС Яндекс Заправки, а также несколько небольших экспериментальных O2O-сервисов.

### Основные показатели

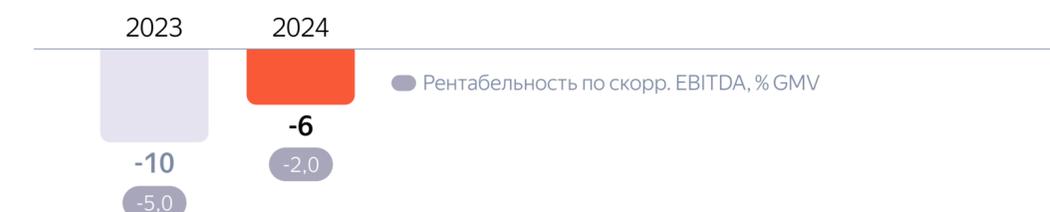
GMV, млрд руб.



Выручка, млрд руб.



Скорр. EBITDA, млрд руб.



## Плюс и развлекательные сервисы



В этот сегмент входят единая подписка на сервисы Яндекса — Яндекс Плюс, Яндекс Музыка, Кинопоиск, Яндекс Книги (сервис, ранее известный как Букмейт), а также Яндекс Афиша и продюсерский центр Плюс Студия.

Выручка сегмента Плюс и развлекательные сервисы в 2024 году выросла на 47% по сравнению с прошлым годом. Рост обусловлен увеличением подписочной базы Яндекс Плюса на 29% год к году и увеличением среднего дохода на пользователя (ARPU), а также устойчивой положительной динамикой других категорий выручки, включая выручку от продажи лицензий и рекламную выручку.

В сегмент Плюс и развлекательные сервисы также входит Яндекс Афиша и продюсерский центр Плюс Студия. Развитие собственных медиапроектов — это способ привлечь новых пользователей на сервисы и поддерживать рост базы подписчиков в долгосрочной перспективе. Развитие медиасервисов обеспечивает маржинальность направления в будущем.

### Основные показатели

**98,4** млрд руб.  
выручка сегмента  
Плюс и развлекательные  
сервисы

**1,6** млрд руб.  
скорр. EBITDA сегмента  
Плюс и развлекательные  
сервисы

**1,6%**  
рентабельность  
скорректированного  
показателя EBITDA



## Сервисы объявлений



В этот сегмент входят Авто.ру, Яндекс Недвижимость, Яндекс Аренда и Яндекс Путешествия.

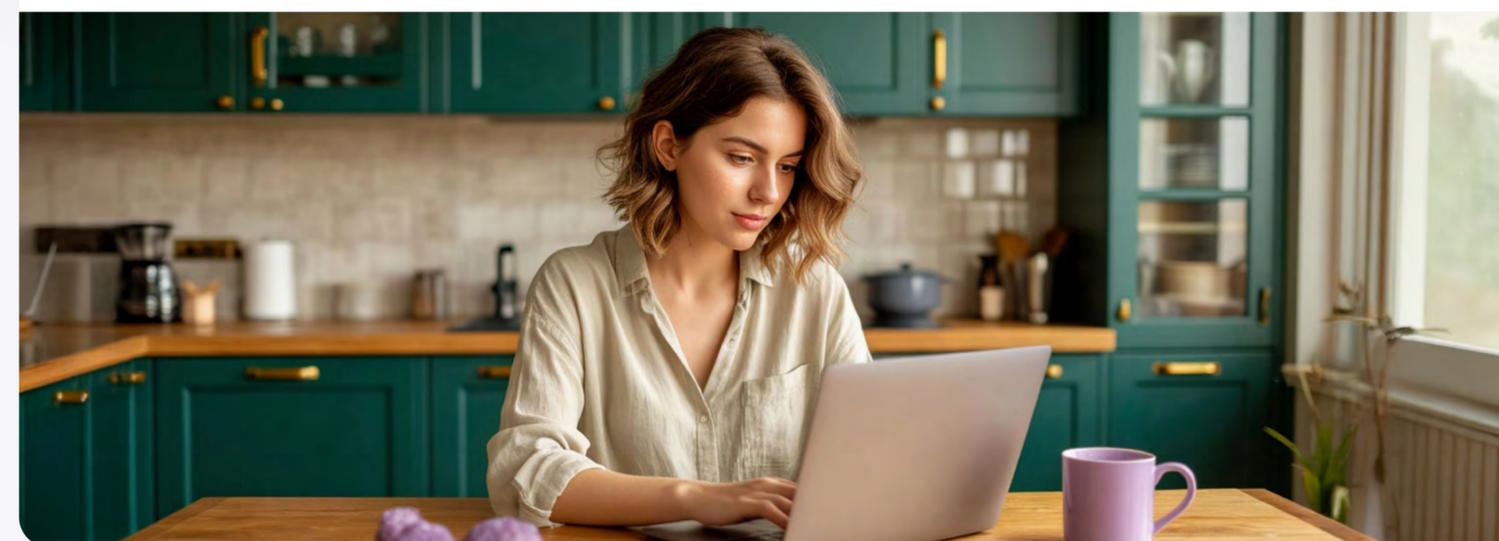
Выручка сегмента Сервисов объявлений выросла на 41% по сравнению с аналогичным показателем 2023 года благодаря укреплению положения Яндекс Путешествий на рынке, высоким результатам Авто.ру, а также росту сервиса Яндекс Недвижимость в категории новостроек. Скорректированный показатель EBITDA по итогам года отрицателен. Такая динамика объясняется увеличением расходов на персонал и маркетинг, направленных на поддержку роста бизнесов.

### Основные показатели

**34,1** млрд руб.  
выручка сегмента  
Сервисы объявлений

**-0,6** млрд руб.  
скорр. EBITDA сегмента  
Сервисы объявлений

**-1,7%**  
рентабельность скорректированного  
показателя EBITDA



## Прочие бизнес-юниты и инициативы

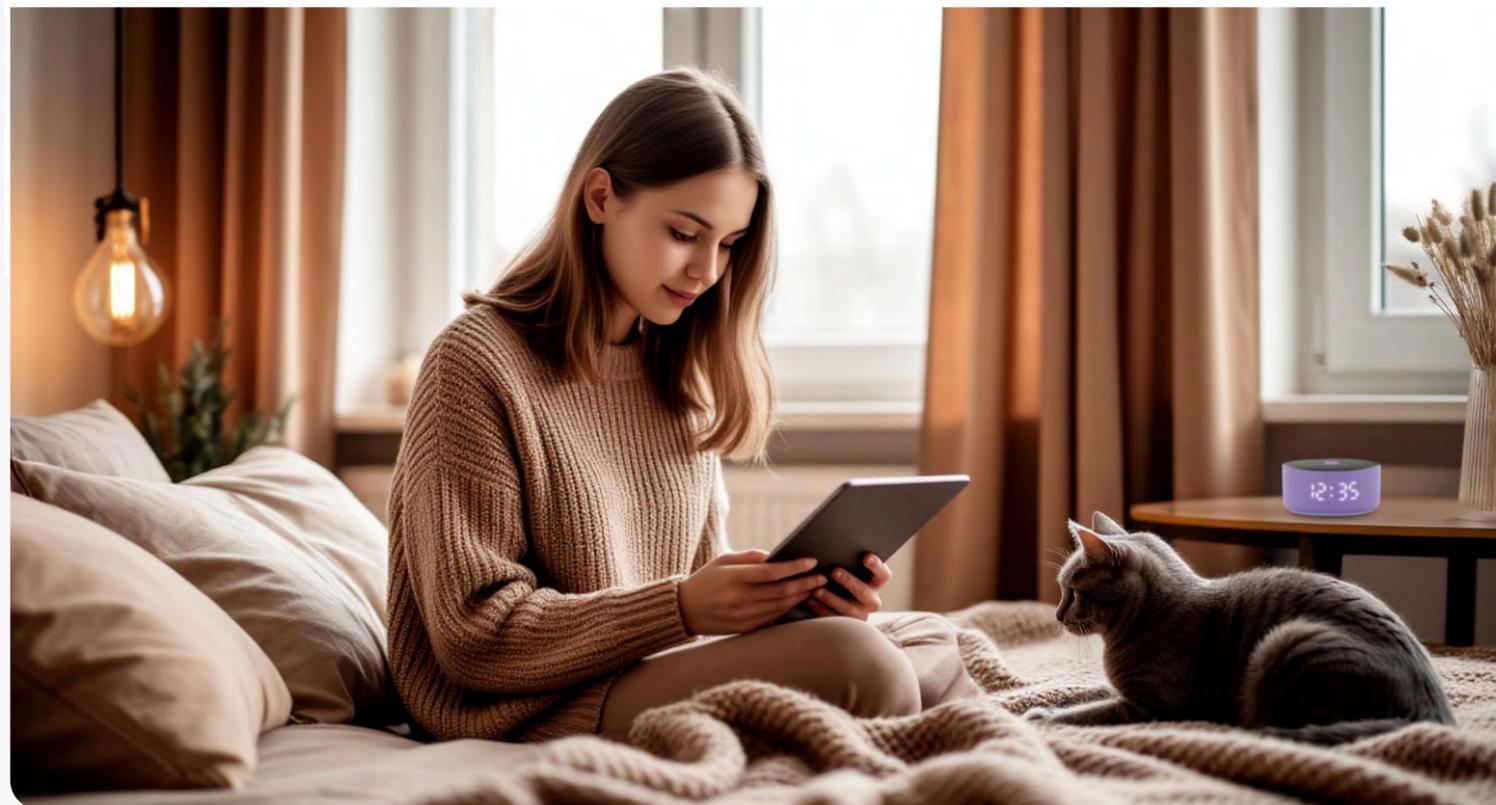
Данная категория включает направление автономного транспорта Yandex SDG, облачные сервисы Yandex Cloud и Яндекс 360, Яндекс Практикум и другие образовательные инициативы, Устройства и Алису, Финтех и другие экспериментальные продукты, а также общехозяйственные расходы, не относящиеся к сегментам напрямую.

### Основные показатели

**124** млрд руб.  
выручка сегмента  
Прочие бизнес-юниты  
и инициативы

**-53,8** млрд руб.  
скорр. EBITDA сегмента  
Прочие бизнес-юниты  
и инициативы

**-43,4%**  
рентабельность  
скорректированного  
показателя EBITDA



## Долговая нагрузка

На конец 2024 года общий объем долговых обязательств компании увеличился со 140,9 млрд рублей в 2023 году до 260,1 млрд рублей. При этом чистый долг компании (долговые обязательства за вычетом денежных средств и их эквивалентов и краткосрочных депозитов) уменьшился с 54,8 млрд рублей в 2023 году до 47,6 млрд рублей.

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.

## Прогноз на 2025 год

Компания прогнозирует рост выручки в 2025 году более 30% год к году и скорректированный показатель EBITDA не менее 250 млрд рублей. С учётом роста масштаба бизнеса Яндекса капитальные затраты как процент от консолидированной выручки снизятся год к году. Этот прогноз основан на наблюдаемых в данный момент рыночных тенденциях и может измениться в зависимости от макроэкономической и рыночной ситуаций.



# Устойчивое развитие

- 69 Качество жизни
- 69 Развитие людей
- 70 Этика и добросовестность
- 70 Экологическое воздействие

Мы быстро растём и быстро меняемся: развиваем новые продукты, экспериментируем со смелыми идеями.

На этом пути нам важно продолжать **создавать и внедрять лучшие практики устойчивого развития** — и делать это слаженно.



## Качество жизни

Наша повестка в области устойчивого развития включает четыре области, объединяющие 12 приоритетных направлений. Они служат ориентиром для разных сервисов компании и помогают фокусироваться на тех сферах жизни, где мы действительно можем принести пользу обществу, бизнесу и окружающей среде. Повестка опирается среди прочего на задачи Целей в области устойчивого развития (ЦУР) ООН.

Подробнее о результатах нашей работы в сфере устойчивого развития можно узнать из [нефинансового отчёта Яндекса](#), который мы ежегодно публикуем в июне.

### Удобство, качество и безопасность сервисов



Цели

- Обеспечивать полезность сервисов Яндекса для решения повседневных задач, поддерживать их высокое качество и заботиться о безопасности пользования

Метрики

- Метрики удовлетворённости пользователей и партнёров сервисов, отслеживаемые разными сервисами Яндекса, и другие метрики

### Доступная и равная среда



- Обеспечивать доступность сервисов Яндекса для всех, включая людей с инвалидностью
- Применять технологии и технические компетенции Яндекса, чтобы развивать системную благотворительность

- Количество благополучателей постоянных программ фонда «Помощь рядом» и другие метрики

## Развитие людей

### Сотрудники Яндекса



Цели

- Нанимать лучших профессионалов, обеспечивать атмосферу открытости и взаимного доверия — и тем самым сохранять культуру и ценности компании
- Предоставлять комфортные условия труда и равные возможности для роста, развития и инноваций

Метрики

- Нежелательная текучесть
- Доля положительных ответов в опросах об удовлетворённости работой в Яндексе и другие метрики

### Партнёры сервисов Яндекса



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

- Метрики удовлетворённости партнёров сервисов, отслеживаемые разными сервисами Яндекса, и другие метрики

### Образование для всех



- Сделать доступным качественное образование в области математики и технологий и готовить квалифицированных специалистов для IT-индустрии

- Количество человек, воспользовавшихся бесплатными образовательными проектами Яндекса
- Доля обучающихся, пришедших за сменой профессии, которые трудоустраиваются по выбранной специальности, и другие метрики

## Этика и добросовестность

### Информационная безопасность и защита персональных данных



#### Цели

- Обеспечивать высокий уровень защищённости персональных данных пользователей

#### Метрики

- Нулевое значение количества случаев наложения штрафов или иных видов ответственности за нарушение законодательства о персональных данных и другие метрики

### Качество контента и безопасность цифровой среды



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

- Количество рекламных объявлений, отклонённых в связи с нарушениями
- Время ответа на жалобы пользователей и другие метрики

### Соблюдение норм, стандартов и законов



- Соблюдать все применимые нормы и законы и следовать самым строгим стандартам
- Непрерывно поддерживать культуру полного неприятия коррупции

- Доля сотрудников, прошедших тренинг по деловой этике.
- Нулевое значение количества случаев признания компании нарушителем антикоррупционного/ антимонопольного законодательства и другие метрики

### Ответственные закупки



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

- Количество представителей малого и среднего бизнеса среди поставщиков и другие метрики

## Экологическое воздействие

### Энергоэффективность собственной инфраструктуры



#### Цели

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

#### Метрики

- PUE дата-центров и другие метрики

### Упаковка и отходы



- Минимизировать объёмы отходов, попадающих на полигон

- Объём образованных отходов по способу утилизации
- Доля доставочной упаковки / упаковки СТМ из устойчивых материалов и другие метрики

### Углеродный след



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

- Удельные выбросы парниковых газов (Scope 1 + Scope 2) на 1 МВт·ч энергии, затраченной на работу инфраструктуры
- Удельные выбросы парниковых газов сервисов (на 1 км пассажирского пробега такси, на 1 заказ для доставки)
- Объём выбросов, сэкономленных за счёт использования решений Яндекса, и другие метрики

# Корпоративное управление

- 72 Система корпоративного управления
- 74 Общее собрание акционеров
- 76 Совет директоров
- 80 Исполнительные органы управления
- 80 Система корпоративного контроля
- 82 Практики вознаграждения

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.

## Основные события 2024 года

В 2024 году в корпоративной структуре и системе управления компании произошёл ряд важных событий. Яндекс:

- › завершил реструктуризацию;
- › сформировал новый совет директоров;
- › получил листинг на Московской бирже;
- › разработал и внедрил [основные корпоративные документы](#), включая Положения об общем собрании акционеров, совете директоров и его комитетах, Политику внутреннего аудита и др.

Некоторые элементы корпоративного управления Яндекса находятся на этапе становления и развития, поскольку мы работаем в форме публичного акционерного общества лишь с марта 2024 года.

# 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 компаниях<sup>1</sup> регулирует особенности корпоративного управления Яндекса как МКПАО.
- Закон об АО<sup>2</sup> применяется к компании только в тех случаях, которые прямо предусмотрены уставом.
- Закон о рынке ценных бумаг<sup>3</sup> 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.

Подходы компании к вопросам корпоративного управления, структура её органов управления, практики и процедуры управления закреплены в уставе.

### Основные принципы корпоративного управления в Яндексе:

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

## Развитие корпоративного управления

В связи с реструктуризацией Яндекс в 2024 году разработал и утвердил 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.

<sup>1</sup> Федеральный закон от 03.08.2018 № 290-ФЗ «О международных компаниях и международных фондах».

<sup>2</sup> Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

<sup>3</sup> Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг».

# Органы управления

Органами управления в Яндексе являются общее собрание акционеров, совет директоров и его комитеты, 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.

## Структура корпоративного управления в Яндексе



# Общее собрание акционеров

## Реструктуризация и новая структура собственности

В рамках реструктуризации нидерландская Yandex N.V. продала бизнес Яндекса консорциуму частных инвесторов и вышла из числа акционеров группы Яндекса. Яндекс сохранил бизнесы, сервисы и активы группы Yandex N.V. за исключением четырёх зарубежных стартапов (Nebius, Toloka, Avride и TripleTen) и дата-центра в Финляндии.

МКПАО «ЯНДЕКС» — новая головная компания группы, её основной владелец — ЗПИФ «Консорциум.Первый».

Устав компании предусматривает обыкновенные акции и три типа привилегированных (А, Б, Г).

### Структура акционерного капитала на 31.01.2025



### Общее количество размещённых акций

**390 548 280**

### Общие права:

- право голоса по всем вопросам компетенции общего собрания акционеров;
- получение части имущества компании или его стоимости в случае ликвидации.

В том числе

- **390 548 277 обыкновенных акций:**
  - одна акция — один голос
  - получение прибыли (дивидендов)
  - право избирать шесть Директоров В. Из них 376 370 210 – голосующие обыкновенные акции¹
- **одна привилегированная акция типа «А» (Фонд общественных интересов):**
  - право назначить и прекратить полномочия двух Директоров А
  - право блокирования приобретения >10 % обыкновенных акций
- **одна привилегированная акция типа «Б» (Фонд менеджеров):**
  - право назначить и прекратить полномочия двух Директоров Б
- **одна привилегированная акция типа «Г» (Фонд менеджеров):**
  - право выдвигать кандидатов на должность генерального директора
  - согласие на досрочное прекращение полномочий генерального директора

<sup>1</sup> Акции, принадлежащие администраторам Программы мотивации, не предоставляют право голоса и право на получение дивидендов.

Команда менеджеров сохранила право принятия ключевых решений в Яндексе. Для этого был создан Фонд менеджеров. Он получил специальные права и право вето при принятии решений по особым вопросам на заседаниях совета директоров и общем собрании акционеров компании. Фонд менеджеров во многом обеспечивает преемственность культуры корпоративного управления Яндекса, в котором важную роль всегда играли люди, связанные с технологиями, разделяющие ценности группы и понимающие суть её бизнеса. Сохранение такого подхода обеспечивает устойчивость бизнеса компании и фокус на продуктовых решениях.

Фонд общественных интересов (ФОИ) был создан в начале 2020 года, он владел специальной акцией Yandex N.V. и специальной долей в ООО «Яндекс», ключевой операционной компании группы. Специальная акция и специальная доля предоставляли ФОИ особые права при принятии отдельных решений, направленных на защиту интересов общества, связанных с интеллектуальной собственностью, персональными данными, возможностью консолидации доли свыше 10% в одних руках. С 2024 года ФОИ владеет привилегированной акцией класса «А» в уставном капитале МКПАО «ЯНДЕКС», его полномочия в части вопросов, связанных с общественными интересами, не изменились.

## 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](#).

Первое годовое общее собрание акционеров компании состоится в 2025 году, по итогам первого полного финансового года компании в статусе МКПАО. В 2024 году Яндекс провёл три внеочередных общих собрания акционеров. С подробной повесткой этих собраний и принятыми на них решениями можно ознакомиться на [сайте](#) компании.

## Внеочередные собрания акционеров в 2024 году

Дата	Форма	Кворум	Рассмотренные вопросы
04.06.2024	Заочное голосование	67,8 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Избрание Директоров В:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Павел Деньгин</li> <li>Александр Ивлев</li> <li>Антон Сычёв</li> <li>Александр Чачава</li> <li>Алексей Яковицкий</li> <li>Евгений Якушкин</li> </ul> </li> </ul>
29.07.2024	Заочное голосование	84,7 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Передача совету директоров полномочий принимать решения об эмиссии дополнительных акций для целей Программы мотивации в ограниченном количестве</li> <li>Определение нового типа акций — привилегированной акции типа «Г» и внесение в устав сведений о ней</li> </ul>
09.09.2024	Заочное голосование	69,9 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выплата дивидендов по результатам первого полугодия 2024 года</li> </ul>

# 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

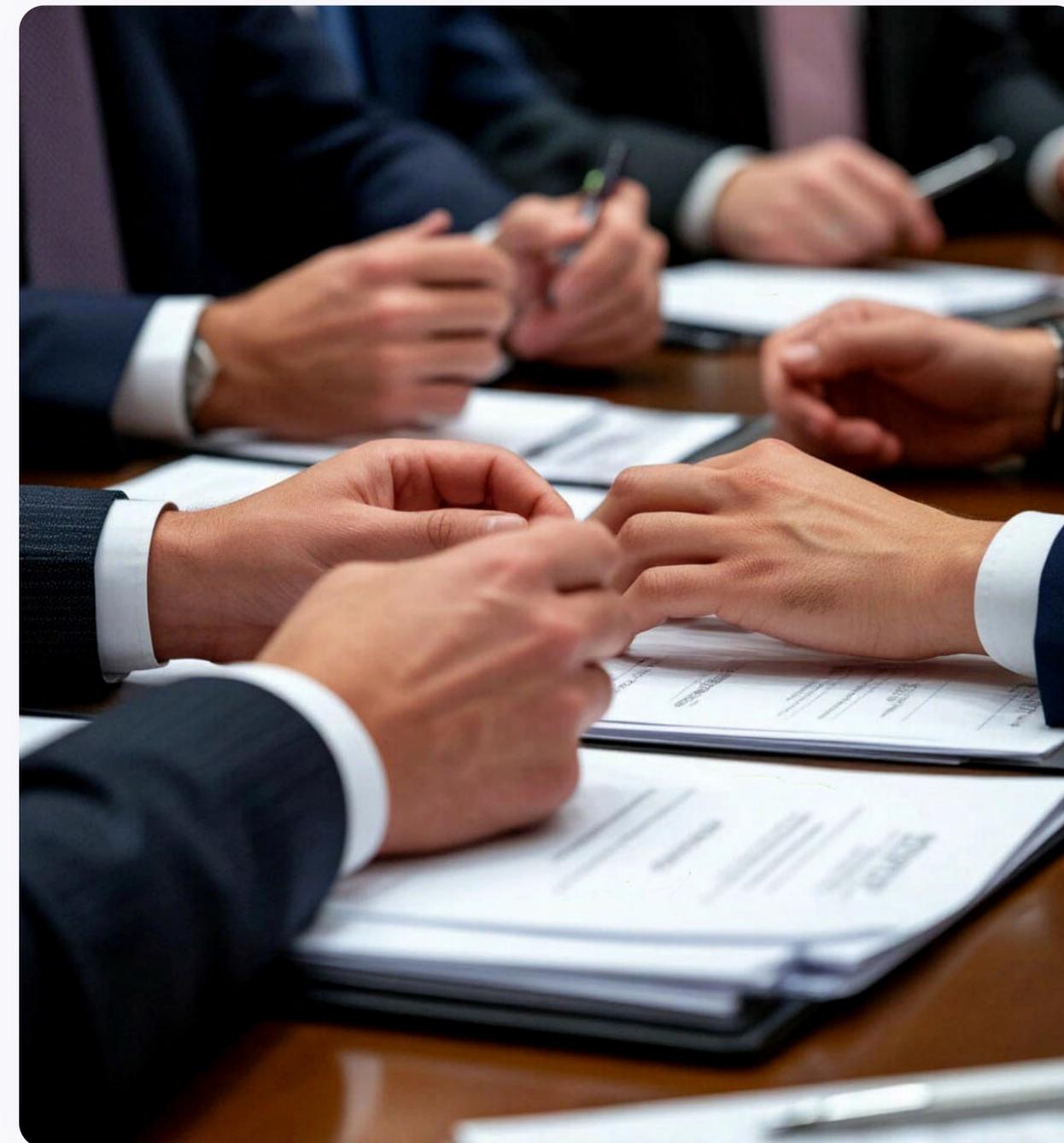
Порядок избрания (назначения) директоров и процесс работы совета директоров зафиксированы в [уставе](#) и [Положении о совете директоров](#).

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 9 членов, т.к. 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 на общем собрании.



## Состав совета директоров

В 2024 году сформирован новый состав совета директоров. С 04.06.2024 в него входят:

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

Действующий состав совета директоров сформирован сроком на три года.

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

## Члены совета директоров Яндекса на 31.12.2024

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

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.

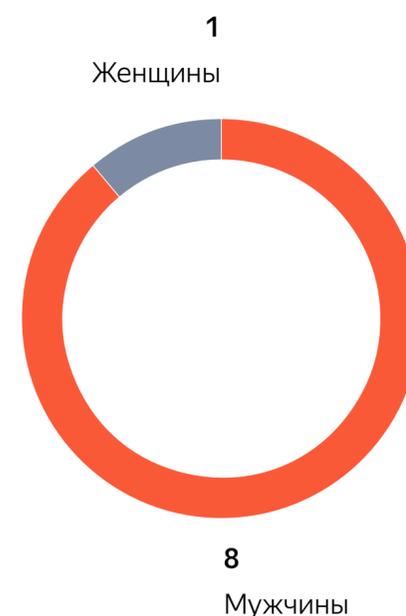
Независимые директора проходят оценку на соответствие критериям независимости, которые установлены правилами листинга Московской биржи и Кодексом корпоративного управления Банка России. Независимым признается директор, который не связан с компанией, существенными акционерами, контрагентами, конкурентами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

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

### Независимость членов совета директоров



### Доля женщин в составе совета директоров



## 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.

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

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	<a href="#">Положение о комитете по аудиту</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• контроль учётной политики и финансовой отчётности</li> <li>• контроль функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля и системы корпоративного управления</li> <li>• контроль соблюдения законодательных и иных норм</li> <li>• обеспечение независимости и эффективности внутреннего и внешнего аудита</li> </ul>
Комитет по вознаграждениям и назначениям	<a href="#">Положение о комитете по вознаграждениям и назначениям</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вопросы кадрового планирования, выдвижения кандидатов в члены совета директоров, на пост генерального директора и другие руководящие должности</li> <li>• формирование практики вознаграждения членов совета директоров, генерального директора и корпоративного секретаря</li> </ul>
Комитет по инвестициям	<a href="#">Положение о комитете по инвестициям</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рассмотрение возможных инвестиций и проектов</li> <li>• подготовку и актуализацию бюджетов и бизнес-планов, включая программы капитальных инвестиций</li> <li>• разработку внутренних документов, затрагивающих компетенцию комитета</li> <li>• рекомендации совету директоров об организационной структуре компании</li> <li>• рекомендации о распределении прибыли компании, в том числе размере дивидендов</li> </ul>
Комитет по корпоративному управлению и устойчивому развитию	<a href="#">Положение о комитете по корпоративному управлению и устойчивому развитию</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вопросы корпоративного управления и устойчивого развития</li> <li>• оценку деятельности совета директоров</li> <li>• предварительное рассмотрение внутренних документов компании по вопросам антикоррупционного и антисанкционного комплаенса, корпоративной и деловой этики, политики в области пожертвований и др.</li> </ul>

### Состав комитетов совета директоров



### Заседания совета директоров и его комитетов<sup>1</sup>

**9** заседаний совета директоров

**47** вопросов рассмотрено советом директоров на заседаниях

В отчётном году на заседаниях совета директоров рассматривались вопросы созыва и проведения внеочередных общих собраний акционеров, увеличения уставного капитала, утверждения внутренних нормативных документов, одобрения совершения сделок, а также отчёты комитетов и генерального директора.

<sup>1</sup> С 5 июня по 31 декабря 2024 года.

### Участие членов совета директоров в заседаниях

Все члены совета директоров принимали участие во всех заседаниях, проведённых в течение 2024 года. В 6 из 9 проведённых в 2024 году заседаний комитетов совета директоров принимали участие все члены соответствующих комитетов, в 3 заседаниях комитетов участвовало квалифицированное большинство их членов.

### 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.

# Исполнительные органы управления

## 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 т.ч. руководящие) должности в группе Яндекса 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](#).

В отчётном году корпоративным секретарём компании была Мария Климашевская. До этого она с 2020 года занимала аналогичную должность в Yandex N.V.

Связаться с корпоративным секретарём можно по адресу: [corpsecretary@yandex-team.ru](mailto:corpsecretary@yandex-team.ru).

# Система корпоративного контроля

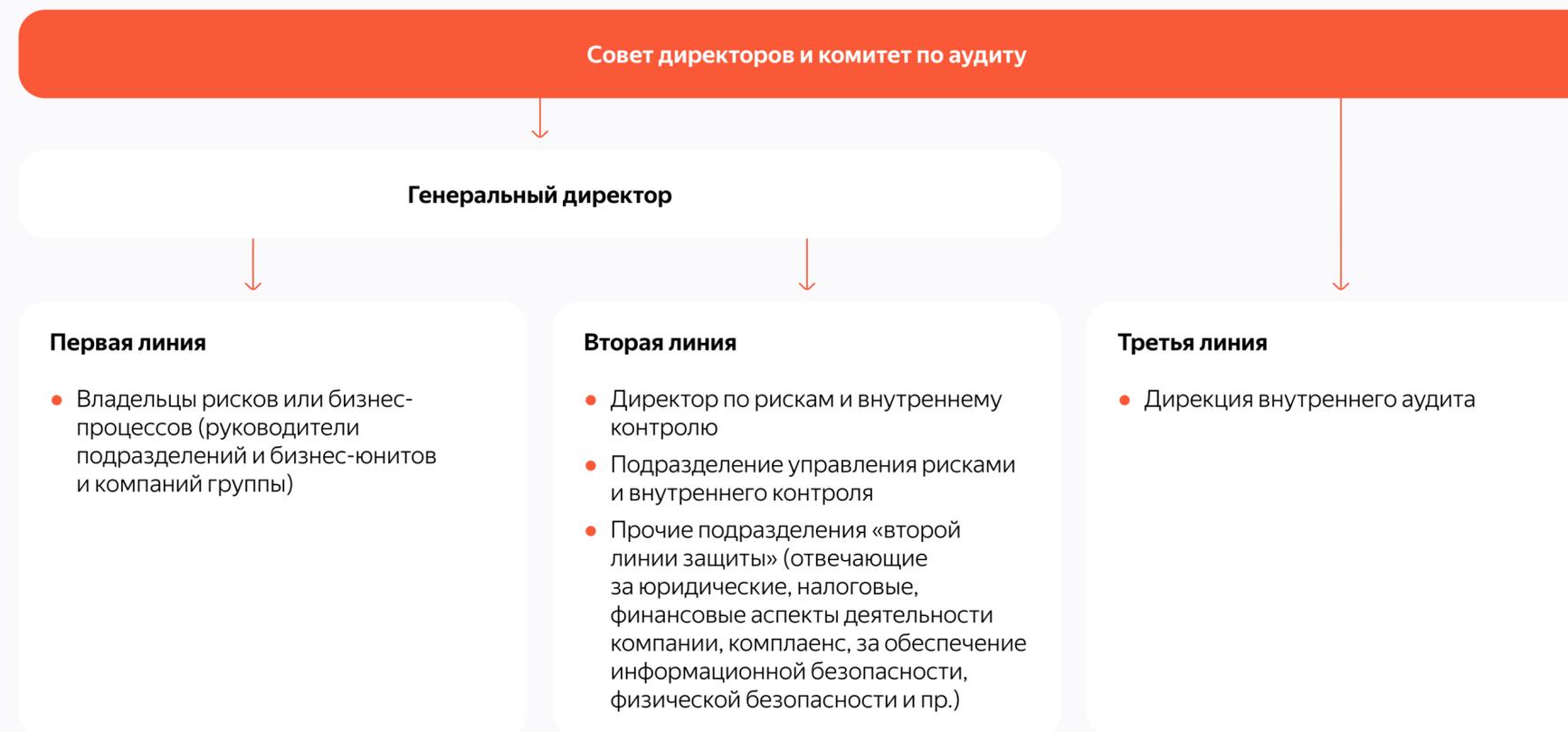
Ключевыми составляющими эффективного корпоративного управления являются системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита, а также внешний независимый аудит.

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.

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».

## Структура СУРиВК



**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 (корпоративных рисках высокого уровня) 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.

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

- › 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 системы управления рисками и внутреннего контроля, разработка стратегии и плана её развития;
- › участие в разработке и выполнении мероприятий, направленных на совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля, мониторинг их реализации.

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.

## Внешний аудитор

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.

Вознаграждение, выплаченное МКПАО «ЯНДЕКС» аудитору в отчётном году, составило 16 200 тыс. рублей, включая НДС, за аудит бухгалтерской отчётности МКПАО «ЯНДЕКС» за 2024 год и за обзорную проверку полугодовой консолидированной отчётности Яндекса за 2024 год.

# Практики вознаграждения

Яндекс стремится поддерживать справедливую и прозрачную систему вознаграждения сотрудников, руководства, членов совета директоров в соответствии с передовой международной и российской практикой.

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 руб. в год;
- **дополнительного вознаграждения** — денежной суммы за выполнение дополнительных обязанностей:
  - 1 млн руб. в год за работу в одном комитете;
  - 2 млн руб. в год за председательство в одном комитете;
  - 3 млн руб. 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.

**108,7** млн руб. составило вознаграждение членов совета директоров в 2024 году

Совокупно за 2024 год Яндекс выплатил членам совета директоров 108,7 млн руб., в том числе 93,7 млн руб. базового вознаграждения и 15,0 млн руб. дополнительного. Компания также компенсировала их расходы в связи с проведением заседаний совета директоров (транспортные и расходы на проживание) в размере 2,6 млн руб. Акции на основании опционов не предоставлялись.

## 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.

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

На основании грантов, выданных в течение 2024 года в результате исполнения участниками Программы мотивации опционов (включая опционы Эмитента, переданные работникам группы взамен неисполненных опционов Yandex N.V.), им передано 11 086 668 обыкновенных акций<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> По состоянию на дату предварительного утверждения настоящего отчета.



# Акционерам и инвесторам

- 84 Главное за 2024 год
- 85 YDEX в цифрах и фактах
- 86 Дивиденды
- 86 Облигации Финтеха
- 86 Где узнать больше о Яндексе

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 2024 год

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

**5 февраля**

Анонсировали сделку по реструктуризации компании

**7 марта**

Получили одобрение на реструктуризацию от акционеров Yandex N.V.

**1 апреля**

Получили листинг на Мосбирже



**26 апреля**

Объявили финансовые результаты за I квартал 2024 года

**17 мая**

Сменили головную компанию — ей стала МКПАО «ЯНДЕКС»

**4 июня**

Провели собрание акционеров

**5 июня**

Объявили состав совета директоров

**15 июля**

Завершили реструктуризацию

**24 июля**

На Мосбирже начались торги нашими акциями под тикером YDEX



**29 июля**

Провели собрание акционеров

**30 июля**

Объявили финансовые результаты за II квартал 2024 года

**9 сентября**

Провели собрание акционеров

**20 сентября**

Выплатили первые дивиденды после реструктуризации

**29 октября**

Объявили финансовые результаты за III квартал 2024 года

# YDEX в цифрах и фактах

YDEX — тикер Яндекса на Московской бирже. Торги под ним начались 24 июля 2024 года. По состоянию на конец года Мосбиржа включила наши акции в 15 индексов.

Добавление ценных бумаг в индекс — своего рода знак признания биржей их надёжности и высокой ликвидности.

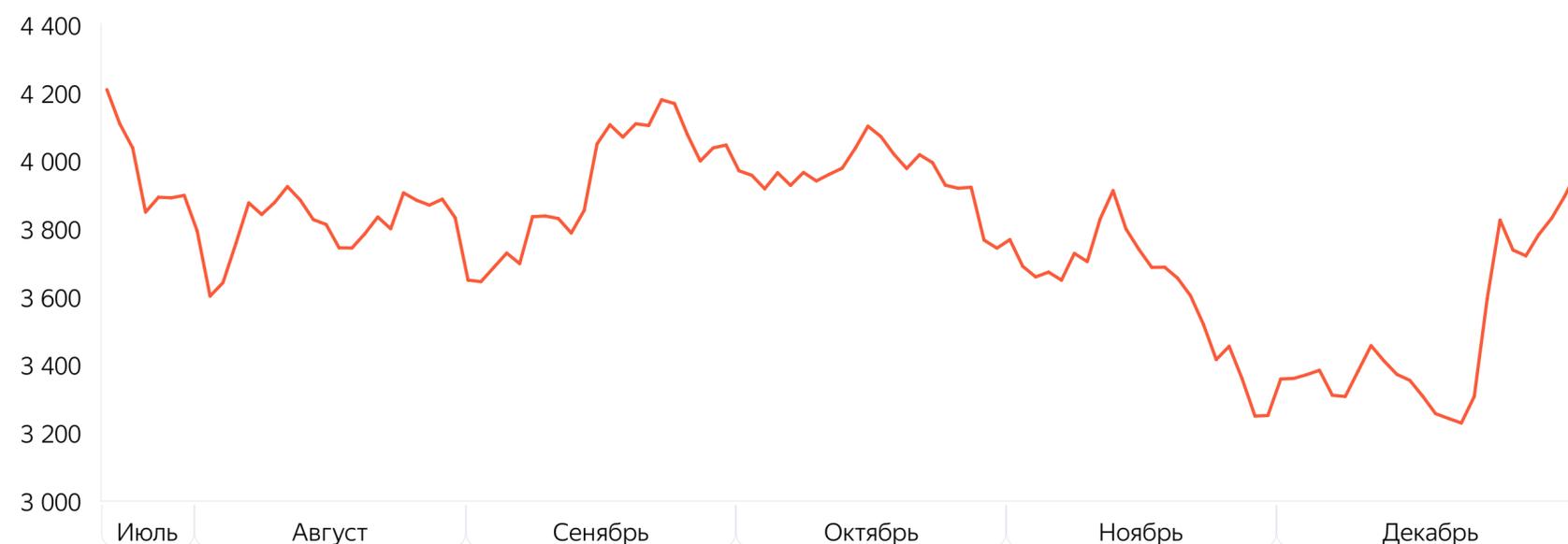
Тикер	YDEX
ISIN	RU000A107T19
Номинальная стоимость	0,4
Валюта номинала	Российский рубль
Объём выпуска	390 548 277
Доля акций в свободном обращении <sup>1</sup>	17,2%
Уровень листинга	1
Тип акции	Обыкновенная акция

**>800** тыс. акционеров  
насчитывается у Яндекса по состоянию на 27 декабря 2024 года

**5,1** млрд руб.  
составляет средний ежедневный оборот акций Яндекса на бирже

# YDEX

Котировки акций Яндекса с 24 июля по 31 декабря 2024 года, руб.



<sup>1</sup> На 31.01.2025.

# Дивиденды

По итогам первого полугодия 2024 года Яндекс выплатил первые после реструктуризации дивиденды. Дивидендная доходность с учётом котировок акций на момент выплаты дивидендов достигла 2,08%

**80 руб.**  
на обыкновенную акцию составил размер дивидендов по итогам первого полугодия

**29,2 млрд руб.**  
дивидендов получили акционеры Яндекса по итогам первого полугодия

# Облигации Финтеха

Финтех — это подразделение Яндекса, которое развивает финансовые технологии и платёжные сервисы, например Яндекс Пэй. У него есть собственные облигации: они обеспечены портфелем потребительских кредитов Яндекс Сплита.

12 декабря 2024 года Финтех завершил размещение первого выпуска облигаций на Мосбирже



**7,7 млрд руб.**  
составил общий объём выпуска облигаций Финтеха



**25% годовых**  
составляет ставка ежемесячного купона по облигациям Финтеха

Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА) присвоило дебютному выпуску облигаций Финтеха кредитный рейтинг AAA (ru.sf). Таким рейтингом обозначаются ценные бумаги с самым высоким уровнем надёжности

**АКРА**

# Где узнать больше о Яндексе

## На сайте для инвесторов

Сведения о компании и финансовые результаты

## В календаре для инвесторов

Грядущие и прошедшие мероприятия

## Через «Интерфакс»

Документация, бухгалтерская и консолидированная отчётность

## На корпоративном сайте

Новости обо всём, что происходит в компании

## В социальных сетях

Сводки в



Телеграме



Смарт-Лабе



Пульсе



Профите

Через [форму обратной связи](#)

Нам также можно написать на [askIR@yandex-team.ru](mailto:askIR@yandex-team.ru)

# Приложения

- 88** Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
- 111** Отчёт о сделках
- 111** Финансовая отчётность
- 111** Глоссарий
- 113** Контакты

# 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 Яндекса.

2024 год стал для Яндекса годом построения новой системы корпоративного управления в российском правовом поле в связи с инкорпорацией, выходом Yandex N.V. из капитала и допуском акций к организованным торгам. В течение 2024 года был избран новый генеральный директор, сформированы новые составы совета директоров и комитетов совета директоров, принята новая редакция Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам совета директоров, утверждены необходимые политики и иные внутренние документы.

Корпоративное управление в Яндексе строится с учётом особенностей, установленных Законом о международных компаниях, при этом с учётом ключевых принципов, заложенных Федеральным законом от 26.12.1995 № 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, ККУ). Также, поскольку обыкновенные акции Яндекса включены в котировальный список первого уровня Московской биржи, компания соблюдает соответствующие требования по корпоративному управлению, установленные правилами листинга.

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 подробно и по существу поясняли, почему, и там, где это возможно, сообщали о своих планах в части выполнения тех или иных рекомендаций.

Совет директоров МКПАО «ЯНДЕКС» заявляет, что в течение 2024 года Кодекс корпоративного управления в компании был внедрён не в полном объёме. Несмотря на то, что не все рекомендации Кодекса внедрены (компания внедряет необходимые документы и практики последовательно, с учётом ситуации в компании и действительной необходимости), мы считаем, что полностью соблюдаем принципы Кодекса. В 2025 году Яндекс продолжит работу по совершенствованию практики корпоративного управления и рассмотрит возможность внедрения отдельных значимых рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Приложенный отчёт был рассмотрен и предварительно одобрен советом директоров в составе годового отчёта на заседании 11 марта 2025, включённые в него сведения содержат полную и достоверную информацию о соблюдении МКПАО «ЯНДЕКС» принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>1.1 Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом</b>				
1.1.1	Общество создает 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 свое 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 свое 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 отчетный период</p>	Частично соблюдается	<p>На проведенных в течение 2024 года общих собраниях акционеров (все проводились в заочной форме) дополнительный способ коммуникации с Обществом, например, форум или горячая линия не предоставлялись, однако на сайте Общества опубликованы контакты IR-службы, через которую акционеры имели возможность задать возникающие вопросы и контакты корпоративного секретаря, которые использовались некоторыми акционерами для коммуникаций. При подготовке к проведению общих собраний акционеров в течение 2024 года IR-служба и служба корпоративного секретаря оперативно и подробно отвечали на все обращения.</p> <p>Также при подготовке к проведению общих собраний Общество кроме обязательной информации публиковало на сайте в сети Интернет дополнительные пояснения по вопросам повестки дня.</p> <p>При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2024 года в сообщении о его проведении включена информация об адресе электронной почты для направления вопросов и мнений в отношении повестки дня. Общество планирует в дальнейшем организовывать аналогичный способ коммуникации для акционеров</p>
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	<p>1. В отчетном 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 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 ее формирование предусмотрено уставом общества)</p>	Частично соблюдается	<p>1. Сообщения о проведении внеочередных общих собраний акционеров, состоявшихся 29.07.2024 и 09.09.2024, были опубликованы на сайте Общества в сети Интернет за 28 дней до проведения каждого из них.</p> <p>Сообщение о проведении общего собрания акционеров, созванного на 20.01.2025, было опубликовано более чем за 30 дней до даты его проведения.</p> <p>2. В течение 2024 года Обществом не проводились общие собрания акционеров в форме заседания (совместного присутствия), в связи с чем информация о документах, необходимых для допуска в помещение, не требовалась. Общество намерено включить в сообщение о проведении общего собрания акционеров форме заседания (совместного присутствия) информацию о документах, необходимых для допуска в помещение.</p> <p>3. Совет директоров Общества в июне 2024 года формировался в особом порядке на основании Закона о международных компаниях и Устава. По состоянию на дату, на которую определялись (фиксировались) лица, имеющие право на участие в общем собрании акционеров, биржевой обмен акций Yandex N.V. на акции Общества не был проведен и основным количеством голосующих акций Общества владели Yandex N.V. и АО «Солид Менеджмент» ДУ ЗПИФ комбинированный «Консорциум. Первый».</p> <p>На иных общих собраниях акционеров Общества, проводившихся в 2024 году, рассматривались в основном вопросы, которые на основании Закона об акционерных обществах могут предлагаться только Советом директоров (например, об установлении даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов, о согласии на совершение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность).</p> <p>Формирование ревизионной комиссии уставом Общества не предусмотрено.</p>



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.3	<p>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>	<p>1. В отчетном 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 внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный 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 его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде</p>	<p>Частично соблюдается</p>	<p>1. В течение 2024 года Обществом не проводились общие собрания акционеров в форме заседания (совместного присутствия), в связи с чем возможность задавать вопросы в ходе проведения общего собрания не предоставлялась.</p> <p>Общество намерено в дальнейшем предоставлять 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. Состав материалов к созванным в 2024 году общим собраниям акционеров утверждался Советом директоров единогласно, особые мнения отсутствовали. При подготовке к общим собраниям акционеров на сайте Общества в сети Интернет публиковались утвержденные Советом директоров проекты решений по вопросам повестки дня собрания акционеров, а также дополнительные пояснения по указанным вопросам и утвержденные Советом директоров рекомендации.</p> <p>3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, во всех случаях поступления соответствующего запроса.</p>
1.1.4	<p>Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями</p>	<p>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.</p> <p>2. В отчетном 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>	<p>Соблюдается</p>	
1.1.5	<p>Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом</p>	<p>1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров</p>	<p>Частично соблюдается</p>	<p>Уставом Общества предусмотрено право Совета директоров установить возможность голосования на общем собрании акционеров путем заполнения электронной формы бюллетеней на сайте в сети Интернет.</p> <p>На общих собраниях акционеров Общества, проведенных 29.07.2024 и 09.09.2024, а также на общем собрании акционеров Общества, созванном на 20.01.2025, была предоставлена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет. Информация о возможных способах голосования была раскрыта в составе сообщения о существенном факте и сообщения о проведении общего собрания акционеров.</p> <p>Общество планирует рассмотреть возможность внесения соответствующих изменений в Устав и намерено в дальнейшем предоставлять акционерам возможность участия в общем собрании акционеров путем заполнения электронной формы бюллетеня в сети Интернет.</p>

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	<p>1. При проведении в отчетном 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 возможность высказать свое 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 учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде.</p> <p>4. В отчетном 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 отчетном периоде</p>	Частично соблюдается	В отчетном периоде Общество не проводило собраний акционеров в форме совместного присутствия. Однако на заочных голосованиях акционерам предоставлялась возможность электронного голосования.
<b>1.2 Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов</b>				
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 отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</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 определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)</p>	Соблюдается	
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	



N	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 отчетном 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 счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	Соблюдается	
<b>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</b>				
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	Соблюдается	
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 отчетного периода	Соблюдается	
<b>1.4 Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций</b>				
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета 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 учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	Соблюдается	



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.1</b>	<b>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</b>			
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 директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.</li> <li>В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества.</li> <li>В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества</li> </ol>	Частично соблюдается	<ol style="list-style-type: none"> <li>Уставом Общества вопросы об избрании (назначении) и досрочном прекращении полномочий Генерального директора, установлении размера вознаграждений и компенсаций, выплачиваемых Генеральному директору, а также утверждении условий договора с ним отнесены к компетенции Совета директоров.</li> <li>Действующий Генеральный директор Общества назначен на должность в апреле 2024 года, в связи с чем его оценка в отчетном году не проводилась. Общество намерено обеспечить проведение указанной оценки в течение 2025 года.</li> <li>В течение 2024 года Совет директоров регулярно заслушивал отчеты Генерального директора по различным направлениям деятельности и бизнесов Общества и Группы. По состоянию на 31.12.2024 Стратегия Общества в качестве отдельного документа не утверждалась.</li> <li>Уставом формирование коллегиального исполнительного органа не предусмотрено.</li> </ol>
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества</li> </ol>	Частично соблюдается	<p>В течение 2024 года Советом директоров рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения бизнес-планов, а также утвержден бюджет Группы на 2025 год. По состоянию на 31.12.2024 Стратегия Общества в качестве отдельного документа не утверждалась.</p>
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>В отчетном 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 директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества</li> </ol>	Частично соблюдается	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров Общества утверждена Политика в области управления рисками и внутреннего контроля.</li> <li>Состав как Совета директоров, так и Комитета по аудиту Совета директоров сформирован в июне 2024 года, в течение отчетного года вопрос о риск-аппетите отдельно не рассматривался.</li> </ol>



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества	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. 2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	Частично соблюдается	1. Советом директоров Общества утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров. 2. В течение 2024 года Советом директоров Общества пересмотрено и утверждено в новой редакции Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров, документ опубликован на сайте Общества в сети Интернет. 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 Яндекс на протяжении многих лет.
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	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	Не соблюдается	В течение 2024 года информационная политика не утверждалась. Раскрытие информации обеспечивается на основании законодательно установленных требований. Ответственным лицом, в отсутствие иных указаний, является Генеральный директор Общества.
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	Не соблюдается	Общество создано 26.12.2023 и первым отчетным годом, по итогам которого может происходить оценка, является 2024 год. Общество намерено обеспечить проведение указанной оценки и рассмотрение ее итогов Советом директоров в течение 2025 года.
<b>2.2 Совет директоров подотчетен акционерам общества</b>				
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде	Частично соблюдается	1. Годовой отчет содержит информацию о посещаемости заседаний Совета директоров всеми его членами, а также обобщенную информацию о посещаемости заседаний комитетов Совета директоров. 2. Учитывая, что действующий состав Совета директоров Общества сформирован в июне 2024 года, оценка качества работы Совета директоров в 2024 году не проводилась. В дальнейшем Общество намерено включать в Годовой отчет информацию о проведенной оценке.



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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 директору) обращений и получения обратной связи по ним	Соблюдается	
<b>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</b>				
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчетном 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	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном 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, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно <a href="#">рекомендациям 102 – 107</a> Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	Частично соблюдается	При подготовке к проведению общего собрания акционеров, в повестку дня которого был включен вопрос об избрании членов совета директоров, в состав материалов была включена информация о кандидатах в члены Совета директоров (краткие сведения о профессиональной квалификации и информация о наличии письменного согласия на избрание). На дату составления списка лиц, имеющих право на участие в Обществе, помимо АО «Солид Менеджмент», акциями Общества владело Yandex N.V., которое планировало полный выход из капитала Общества.
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 отчетном 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 дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	Соблюдается	



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.4 В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров</b>				
2.4.1	<p>Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов 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>	<p>1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в <a href="#">рекомендациях 102 – 107</a> Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров</p>	Соблюдается	
2.4.2	<p>Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой</p>	<p>1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.</p> <p>2. За отчетный 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 перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров</p>	Не соблюдается	<p>Общество намерено формализовать процедуру и сроки оценки независимости кандидатов в члены Совета директоров и предоставлять акционерам информацию о результатах такой оценки при избрании Совета директоров.</p> <p>Общество намерено обеспечить рассмотрение вопроса о независимости действующих членов совета директоров Советом директоров или комитетом Совета директоров по вознаграждениям и назначениям в течение 2025 года.</p>
2.4.3	<p>Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров</p>	<p>1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров</p>	Соблюдается	
2.4.4	<p>Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий</p>	<p>1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров</p>	Не соблюдается	<p>В отчетном периоде существенных корпоративных действий, связанных с возможным конфликтом интересов, не осуществлялось.</p>



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.5 Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров</b>				
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества	Соблюдается	
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных 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 отчетном периоде	Не соблюдается	Новый состав Совета директоров сформирован в июне 2024 года, в связи с чем оценка (самооценка) качества его работы (в т.ч. оценка эффективности работы Председателя) в отчетном году не проводилась. Общество намерено обеспечить проведение оценки (самооценки) качества работы Совета директоров (в т.ч. оценку эффективности работы Председателя) в течение 2025 года.
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	
<b>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</b>				
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	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. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества	Частично соблюдается	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 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. 3. Формально процедура получения Советом директоров профессиональных консультаций не урегулирована, однако на практике применяется.
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	Соблюдается	



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.3	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 отчетном периоде.</p> <p>2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения</p>	Не соблюдается	<p>1. Новый состав Совета директоров сформирован в июне 2024 года, в связи с чем оценка (самооценка) качества его работы (в т.ч. оценка индивидуальной посещаемости и достаточности времени для работы) в отчетном году не проводилась.</p> <p>Общество намерено обеспечить проведение оценки (самооценки) качества работы Совета директоров (в т.ч. оценку индивидуальной посещаемости и достаточности времени для работы) в течение 2025 года.</p> <p>2. Обязанность членов Совета директоров уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения не установлена. Отсутствие таких обязанностей в достаточной мере компенсировано наличием обязанности на регулярной (ежеквартальной, с учетом требований Московской биржи), основе сообщать о занимаемых должностях.</p>
2.6.4	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>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 учетом срока полномочий действующего состава Совета директоров (члены Совета директоров Общества избраны на 3 года).</p>
<p><b>2.7 Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров</b></p>				
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	<p>1. В обществе утвержден 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.</p> <p>2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно – посредством конференц- и видео-конференц-связи</p>	Соблюдается	



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом 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 <a href="#">рекомендации 168</a> Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	Не соблюдается	Внутренними документами Общества предусмотрено, что форма проведения заседания Совета директоров определяется Председателем при принятии решения о созыве заседания Совета директоров. 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.
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в <a href="#">рекомендации 170</a> Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	Соблюдается	
<b>2.8 Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества</b>				
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в <a href="#">рекомендации 172</a> Кодекса. 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) отчетности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	Частично соблюдается	1. Советом директоров Общества сформирован Комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. В Положении о Комитете по аудиту определены задачи комитета, в т.ч. 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). 3. Председатель Комитета по аудиту является независимым директором и обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. В течение 2024 года заседания Комитета по аудиту проводились чаще одного раза в квартал.
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	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в <a href="#">рекомендации 180</a> 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	Частично соблюдается	1. Советом директоров Общества сформирован Комитет по вознаграждениям и назначениям, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Председателем Комитета по вознаграждениям и назначениям является независимый директор, который не является Председателем Совета директоров. 3. В Положении о Комитете по вознаграждениям и назначениям определены задачи комитета, в т.ч. 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).



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в <a href="#">рекомендации 186</a> Кодекса, реализуются в рамках иного комитета &lt;b&gt;), большинство членов которого являются независимыми директорами.</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в <a href="#">рекомендации 186</a> Кодекса.</li> <li>В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном 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</li> </ol>	Частично соблюдается	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров Общества сформирован Комитет по вознаграждениям и назначениям, состоящий исключительно из независимых директоров.</li> <li>В Положении о Комитете по вознаграждениям и назначениям определены задачи комитета, в т.ч. 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).</li> <li>Совет директоров Общества в июне 2024 года формировался в особом порядке на основании Закона о международных компаниях и Устава. Директора «А» и «Б» были назначены владельцами привилегированных акций Общества типа «А» и типа «Б» соответственно, Директора «В» избирались общим собранием акционеров. В отношении всех кандидатов для назначения и избрания в Совет директоров была проведена работа с соответствующими акционерами в целях обеспечения выдвижения ими кандидатов и проведения оценки таких кандидатов. При этом по состоянию на дату, на которую определялись (фиксируются) лица, имеющие право на участие в общем собрании акционеров, биржевой обмен акций Yandex N.V. на акции Общества еще не состоялся и основным количеством голосующих акций Общества владели Yandex N.V. и АО «Солид Менеджмент» ДУ ЗПИФ комбинированный «Консорциум. Первый».</li> </ol>
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. 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.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>В отчетном 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</li> </ol>	Соблюдается	
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	<ol style="list-style-type: none"> <li>Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами.</li> <li>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 совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета</li> </ol>	Соблюдается	
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	<ol style="list-style-type: none"> <li>В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров</li> </ol>	Соблюдается	



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.9 Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров</b>				
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 работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	<ol style="list-style-type: none"> <li>Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров.</li> <li>Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом.</li> <li>Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров</li> </ol>	Не соблюдается	<ol style="list-style-type: none"> <li>Во внутренних документах общества процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров не определены.</li> <li>3. Новый состав Совета директоров сформирован в июне 2024 года, в связи с чем оценка (самооценка) качества его работы в отчетном году не проводилась. Мы планируем формализовать процедуру оценки, провести самооценку и рассмотреть результаты на заседании Совета директоров в течение 2025 года.</li> </ol>
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)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)</li> </ol>	Не соблюдается	<p>Общество создано 26.12.2023, новый состав Совета директоров сформирован в июне 2024 года, в связи с чем оценка (самооценка) качества его работы в отчетном году не проводилась.</p> <p>Общество намерено в дальнейшем рассмотреть вопрос о привлечении внешней организации (консультанта) для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров.</p>
<b>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</b>				
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	<ol style="list-style-type: none"> <li>На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете 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 секретарем в течение не менее чем пяти последних лет</li> </ol>	Частично соблюдается	<p>В Годовом отчете представлена краткая информация о Корпоративном секретаре, в т.ч. о его профессиональном опыте в течение предшествующих 5 лет.</p> <p>Информацию о корпоративном секретаре планируется разместить на сайте компании в течение 2025 года.</p>
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	<ol style="list-style-type: none"> <li>В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре.</li> <li>Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения.</li> <li>Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества</li> </ol>	Частично соблюдается	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров Общества утверждено Положение о корпоративном секретаре, документ опубликован на сайте Общества в сети Интернет.</li> <li>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 Котировальный список 1 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.</li> <li>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.</li> </ol>



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>4.1</b>	<b>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</b>			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает 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	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	Соблюдается	
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом 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 нее коррективы	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик).	Частично соблюдается	В 2024 году Комитет по вознаграждениям и назначениям рассматривал вопросы о принципах и политиках компенсации в Обществе и компаниях Группы. Советом директоров Общества была утверждена в новой редакции Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Общества.
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 выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	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	Утвержденное 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 Вознаграждение исполнительных органов и ключевых руководителей, как и всех его сотрудников, состоит из фиксированной части (оклада), переменной части (премии, бонусы, иные стимулирующие выплаты), а также пакет 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 общества по вознаграждению	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	



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>4.2 Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров</b>				
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчетном 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	Соблюдается	
4.2.2	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 определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	1. Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества – предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	Не соблюдается	Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Общества, в качестве одной из форм вознаграждения предусмотрено предоставление опционов на обыкновенные акции. Дополнительных правил для членов Совета директоров не предусмотрено.
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	
<b>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</b>				
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	1. В течение отчетного 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 проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	Соблюдается	



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	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 обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	Не соблюдается	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 определенных 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 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 отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	Соблюдается	
<b>5.1</b>	<b>В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей</b>			
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 четко 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 подотчетными 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 состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	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 нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	Частично соблюдается	1. В Обществе утверждена Антикоррупционная политика. 2. В Обществе организована горячая линия (анонимная и неанонимная) для сообщения о нарушении правил этики. 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, предпринятых для урегулирования отдельных ситуаций (если это применимо) и недопущения таких нарушений в будущем.



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества	Не соблюдается	Общество создано 26.12.2023, система подразделений управления рисками и внутреннего контроля сформирована и Политика в области управления рисками и внутреннего контроля утверждена в 2024 году, в связи с чем оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в отчетном периоде не проводилась. Общество намерено организовать проведение соответствующей оценки в течение 2025 года.
<b>5.2 Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита</b>				
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность 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 подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	Соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном 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	Не соблюдается	Общество создано 26.12.2023, системы подразделений управления рисками и внутреннего контроля, внутреннего аудита сформированы в 2024 году, соответствующие Политики также утверждены в 2024 году, в связи с чем оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления в отчетном периоде не проводилась. Общество намерено организовать проведение соответствующих процедур в течение 2025 года.
<b>6.1 Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц</b>				
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций <a href="#">Кодекса</a> . 2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	Не соблюдается	В течение 2024 года информационная политика не утверждалась. Общество планирует рассмотреть возможность внедрения в 2025 году Информационной политики, а также рассмотрение вопросов эффективности информационного взаимодействия.



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций <a href="#">Кодекса</a>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением <a href="#">Кодекса</a>).</li> <li>В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе</li> </ol>	Частично соблюдается	<p>Общество раскрывает информацию о структуре органов управления, включая сведения об общей структуре акционеров и акционерах, владеющих более 5% голосующих акций, персональном составе Совета директоров (включая сведения о независимости директоров) и Комитетов Совета директоров, о единоличном исполнительном органе.</p> <p>Схема элементов корпоративного управления включена в годовой отчет Общества за 2024 год.</p> <p>Меморандум контролирующего лица относительно планов в отношении корпоративного управления в Общество не поступал.</p>
<b>6.2 Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами</b>				
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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 отчетного года.</li> <li>Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков</li> </ol>	Не соблюдается	<ol style="list-style-type: none"> <li>В настоящее время информационная политика в Обществе не утверждена. Координацией вопросов, связанных с раскрытием информации занимается Служба корпоративного секретаря, у которого находится информация обо всех существенных корпоративных событиях. Благодаря взаимодействию различных подразделений Общества, вся необходимая информация раскрывается своевременно и в течение отчетного периода существенных замечаний в части раскрытия информации от регулятора не поступало. В 2025 году планируется разработать и внедрить внутренний документ – Информационную политику для более четкой координации всех подразделений, которые могут быть вовлечены в процесс раскрытия информации.</li> <li>3. Ценные бумаги Общества не обращаются на иностранных организованных рынках, иностранные акционеры не владеют существенным количеством акций Общества.</li> </ol>



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	<ol style="list-style-type: none"> <li>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 сведений о которых не предусмотрено законодательством.</li> <li>2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с <a href="#">рекомендацией 290</a> Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</li> <li>3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.</li> <li>4. Общество раскрывает нефинансовый отчет – отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, 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 корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества</li> </ol>	Частично соблюдается	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В течение 2024 года информационная политика не утверждалась. Общество планирует обеспечить утверждение в 2025 году Информационной политики, в т.ч. определяющей подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством.</li> <li>2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала как в Годовом отчете, так и на сайте Общества в сети Интернет, содержащую большинство сведений, предусмотренных рекомендацией 290 ККУ.</li> <li>3. Общество раскрывает в составе Отчета эмитента информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности. В соответствии с пунктом 5 Приложения Б к Уставу Общества (раскрыт на сайте Общества в сети Интернет) вопрос об определении и/или существенном изменении приоритетных направлений деятельности Группы отнесен к компетенции Совета директоров.</li> <li>4. Обществом в 2024 году раскрыт отдельный нефинансовый отчет, 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). В 2025 году запланировано включение в соответствующий отчет за 2024 год информации о корпоративном управлении.</li> </ol>
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.</li> <li>2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества</li> </ol>	Частично соблюдается	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общество создано 26.12.2023, система внутреннего аудита сформирована, а Политика внутреннего аудита утверждена в 2024 году, в связи с чем оценка эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита в отчетном периоде не проводилась. Общество намерено организовать проведение соответствующих процедур в течение 2025 года и включить их результаты в Годовой отчет за указанный период.</li> <li>2. Годовой отчёт за 2024 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)</li> </ol>



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>6.3 Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности</b>				
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. 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 такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций	Не соблюдается	В течение 2024 года информационная политика не утверждалась. Общество планирует обеспечить утверждение Информационной политики в 2025 году.
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	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности	Соблюдается	
<b>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</b>				
7.1.1	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 определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	1. Уставом общества определен 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	Соблюдается	



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.2	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 свое особое мнение. Результаты голосования также публикуются, поэтому мы не считаем правильным дополнительно регулировать возможность независимых директоров заявлять о своей позиции, это право презюмируется.
7.1.3	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. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в <a href="#">Кодексе</a>	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	Соблюдается	
<b>7.2</b>	<b>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</b>			
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 отчетного 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	



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	<p>1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для 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>	Не соблюдается	<p>1, 2. Внутренний документ, определяющий случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, в т.ч. акций для их приобретения или выкупа, в Обществе не утвержден.</p> <p>На основании части 1.1-1 статьи 4 Закона о международных компаниях и пункта 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 утвержден.</p> <p>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>



# Отчёт о сделках

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

На основании части 1.1-1 статьи 4 Закона о международных компаниях пунктом 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 2024 году не совершались (не заключались).

# Финансовая отчётность

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

# Глоссарий

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
МКПАО	Международная компания публичное акционерное общество
МСФО	Международные стандарты финансовой отчетности
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
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)	<p>Чистая прибыль до учёта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• амортизации основных средств и нематериальных активов и активов в форме прав пользования по аренде за исключением относящихся к аренде офисов;</li> <li>• определённых расходов на вознаграждения на основе акций;</li> <li>• процентных расходов, за исключением относящихся к аренде офисов;</li> <li>• расходов по налогу на прибыль;</li> <li>• единовременных расходов, связанных с реструктуризацией;</li> <li>• обесценения гудвилла и прочих нематериальных активов;</li> <li>• процентных доходов;</li> <li>• прочих неоперационных доходов/(расходов), нетто</li> </ul>



## Единицы измерения

<b>E-com (Electronic Commerce)</b>	Электронная коммерция
<b>ESG (Environmental, Social and Governance)</b>	Экологическое, социальное и корпоративное управление, построенное на принципах устойчивого развития
<b>FLAC (Free Lossless Audio Codec)</b>	Свободный кодек, предназначенный для сжатия аудиоданных без потерь
<b>GMV (Gross Merchandise Volume)</b>	Общий объём оборота товаров
<b>GPT (Generative Pre-trained Transformer)</b>	Тип нейронных языковых моделей, генеративный предварительно обученный трансформер
<b>GPU (Graphics Processing Unit)</b>	Графический процессор
<b>IaaS (Infrastructure as a Service)</b>	Инфраструктура как услуга
<b>ISO (International Organization for Standardization)</b>	Международная организация по стандартизации
<b>IT (Information Technologies)</b>	Информационные технологии
<b>MAU (Monthly Active Users)</b>	Ежемесячные активные пользователи
<b>ML (Machine Learning)</b>	Машинное обучение
<b>NASDAQ</b>	Американская биржа, специализирующаяся на акциях высокотехнологичных компаний
<b>O2O (Online to Offline)</b>	Бизнес-модель, которая совмещает в себе опыт пользователя онлайн и офлайн
<b>PaaS (Platform as a Service)</b>	Платформа как услуга
<b>PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard)</b>	Стандарт безопасности данных платёжных карт

<b>PUE (Power Usage Effectiveness)</b>	Показатель оценки энергоэффективности дата-центра
<b>R&amp;D (Research and Development)</b>	Исследования и разработки
<b>Scope 1, 2, 3</b>	Категории выбросов парниковых газов (области охвата 1, 2, 3)
<b>SDG (Self-Driving Group)</b>	Подразделение Яндекса, занимающееся разработкой технологий автономного транспорта
<b>SOC (Security Operation Center)</b>	Центр мониторинга информационной безопасности
<b>TLS (Transport Layer Security)</b>	Протокол транспортного уровня безопасности
<b>Transparency Report</b>	Отчёт о прозрачности
<b>VLM (Visual Language Model)</b>	Визуальная языковая модель

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

# Контакты

Команда IR

[askIR@yandex-team.ru](mailto:askIR@yandex-team.ru)

Устойчивое развитие

[sustainability@yandex-team.com](mailto:sustainability@yandex-team.com)

Корпоративный секретарь

[secretary@yandex-team.ru](mailto:secretary@yandex-team.ru)

По другим вопросам

[ya.ru](https://ya.ru) — Найдётся всё