

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

Факультет экономический

Кафедра экономического анализа, статистики и финансов

КУРСОВАЯ РАБОТА

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Работу выполнил _____ И.С.Щедрин
(подпись, дата)

Направление подготовки _____ 38.05.01 Экономическая безопасность курс 4

Научный руководитель
канд. экон. наук, доц. _____ В.А.Гребенникова
(подпись, дата)

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доц. _____ В.А.Гребенникова
(подпись, дата)

Краснодар 2022

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты антикризисного управления на предприятии	
1.1. Антикризисное управление и его роль в обеспечении финансовой безопасности.....	5
1.2. Виды кризисов на предприятии.....	8
1.3. Цели и задачи Антикризисного управления.....	14
2. Анализ деятельности предприятия с целью предотвращения кризисов на примере Яндекс Н.В.	
2.1. Организационно-экономическая характеристика Яндекс Н.В.....	16
2.2. Анализ финансового состояния Яндекс Н.В. на момент внедрения антикризисной политики управления.....	18
2.3. Инструменты и результаты внедрения антикризисной политики.....	22
3. Рекомендации по повышению эффективности кризис-менеджмента	
Заключение.....	24
Список использованных источников.....	25

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность определяется тем, что кризис, как явление, не только масштабное, но и неожиданное, что не позволяет предприятию планировать свою деятельность и гарантированно существовать на рынке без корректировок своих бизнес-процессов.

Одним из самых масштабных кризисов последних лет является кризис 2020 г. Причиной ему послужил вирус SARS-COV 20, более известный как COVID-19.

На фоне пандемии, в целях предотвращения распространения вируса большинством стран мира было решено ввести карантинные меры на территории своих государств. Следовательно, были приостановлены все этапы производства на срок от 2 до 4 месяцев.

Явным следствием такой остановки производства является осложнение восстановления всей цепочки производства, создание отложенного спроса и, в следствие этого, кризис перепроизводства.

Этот кризис стал причиной невозможности дальнейшего существования многих компаний, в основном тех, которые пытались на долговой основе перестроить свои бизнес-процессы, в надежде на будущие прибыли. Примеры таких компаний:

Hertz - Крупнейшая и старейшая компания по прокату автомобилей.

Flybe - региональный авиаперевозчик Британии.

JGPenny - сеть универмагов в США с собственным производством одежды и обуви.

OneWeb - старт-ап проект, конкурент Starlink Илона Маска, с целью сети спутников мирового интернета.Целью данной работы является анализ деятельности Яндекс Н.В. в период I-II кварталов 2020 года, и выявление мер по противодействию кризиса и их результатов.

Целью данной работы является анализ деятельности Яндекс Н.В. в период пандемии 2020 г. и выявление решений антикризисной политики предприятия и их результатов.

Для достижения цели необходимо выполнить следующие задачи:

— исследовать теоретическую базу по вопросам антикризисного управления;

— провести анализ Яндекс Н.В. до начала кризиса

— определить меры антикризисного управления и выявить их результаты

Объектом исследования выступила деятельность Яндекс Н.В. в период I-II кварталов 2020 года.

Предмет исследования — экономические отношения, возникающие в процессе кризиса.

1. Теоретические аспекты антикризисного управления на предприятии

1.1. Антикризисное управление и его роль в обеспечении финансовой безопасности

Антикризисное управление – управление, нацеленное на предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, принятие мер по снижению отрицательных последствий кризиса, использование факторов кризиса для последующего развития предприятия. Другими словами, антикризисное управление – система мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации, преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики предприятия.

Одной из характеристик всякого управления является его предмет. В обобщенном представлении предметом управления всегда выступает деятельность человека. Управление организацией — это управление совместной деятельностью людей. Эта деятельность состоит из множества проблем, которые так или иначе разрешаются самой этой деятельностью или в процессе ее. Поэтому предмет управления при более конкретном его рассмотрении можно представить как совокупность проблематики деятельности человека. Именно таким образом выделяется стратегическое управление, экологический менеджмент и др.[6]

Антикризисное управление имеет предмет воздействия — проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, т. е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным и тем более становиться антикризисным по мере вступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование этого положения имеет значительные отрицательные последствия, учет его способствует безболезненному, «бархатному» прохождению кризисных ситуаций.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами. Главными из них являются:

- гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;
- склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;
- снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;
- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Антикризисное управление имеет особенности в части его процессов и технологий. Главными из них являются:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ;

- осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;
- повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;
- усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбора альтернатив поведения и деятельности;
- использование антикризисного критерия качества решений при их разработке и реализации.

Механизм управления, характеризующий средства воздействия, также имеет свои особенности. Не всегда обычные средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны отдаваться:

- мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избеганию ошибок, осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;
- установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;
- интеграции по ценностям профессионализма;
- инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;
- корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления. Стиль антикризисного управления должен характеризоваться: профессиональным

доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, саморганризацией, принятием ответственности.[12]

1.2 Виды кризисов на предприятии

Кризис – нарушение равновесия, приводящее к дисбалансу протекающих в системе процессов. Виды экономических кризисов. Экономические кризисы подразделяются на регулярные (циклические) и нерегулярные. Регулярные, или периодические кризисы повторяются с определенной закономерностью, охватывают все сферы экономики, достигают большой глубины и продолжительности. К нерегулярным экономическим кризисам относятся кризисы промежуточные, частичные, отраслевые и структурные. Промежуточный кризис прерывает на определенное время фазу подъема или оживления. Носит локальный характер. Частичный кризис охватывает не всю экономику, а одну из сфер общественного воспроизводства. Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Структурный кризис является нарушением общего объективно-экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.[7]

Причины кризисов:

- Финансово-экономическая ситуация в стране
- Острая конкуренция
- Непрофессиональное управление (ошибочные решения)
- Рискованное развитие (стратегия)
- Кризисное управление (создающее конфликты, кризисы)
- Сложная социально-политическая обстановка
- Природные катаклизмы[16]

Существуют общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные — только часть ее. Это разделение кризисов по масштабам проявления. Конечно, оно носит условный

характер. В конкретном анализе кризисных ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования.

По проблематике кризиса можно выделить макро- и микрокризисы. Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.[10]

Особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или всю проблематику развития, потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями, нет мер локализации кризиса и снижения его остроты, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса, возможно и такое.

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы платежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы. Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы. Это кризисы денежного выражения экономических процессов.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Часто социальные кризисы являются как бы продолжением и дополнением кризисов экономических, хотя могут возникать и сами по себе, например по поводу стиля управления, недовольства условиями труда, отношения к экологическим проблемам, по патриотическим чувствам.

Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис. Это — кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом. Политические кризисы, как правило, затрагивают все стороны развития общества и переходят в кризисы экономические.[9]

Организационные кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.

В организационном устройстве любой социально-экономической системы могут обостряться организационные отношения. Это проявляется в деловых конфликтах, в возникновении неразберихи, безответственности, сложности контроля и пр., что бывает при чрезмерном или быстром росте социально-экономической системы, изменении условий ее функционирования и развития, ошибках при частичной реконструкции организации или организационной перестройке, рождающей бюрократические тенденции. Организационный кризис проявляется часто как паралич организационной деятельности. Одной из его форм является ее неумеренная бюрократизация.

Психологические кризисы также нередки в современных условиях социально-экономического развития. Это кризисы психологического

состояния человека. Они проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением. Это кризисы в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной группы.

Технологический кризис возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис технологической несовместимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений. В более обобщенном плане такие кризисы могут выглядеть кризисами научно-технического прогресса — обострение противоречий между его тенденциями, возможностями, последствиями. Например, в настоящее время переживает явный кризис идея мирного использования атомной энергии, строительства атомных электростанций и кораблей.[9]

По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на природные, общественные, экологические. Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека. К причинам таких кризисов относятся землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рождают кризисы.

Причиной кризиса могут быть и общественные отношения во всех видах их проявления.

В современных условиях большое значение имеет понимание и распознавание кризисов взаимоотношения человека с природой — экологических. Это кризисы, возникающие при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека, — истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды, возникновение опасных технологий, пренебрежение требованиями законов природного равновесия.

Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными). Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса — потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса.

Неожиданные кризисы часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов.

Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис (конечно, в том случае, если известна и изучена природа кризиса и его характер). Он может возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания.

Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и легко обнаруживаются. Вторые являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.[20]

Кризисы бывают глубокими и легкими. Глубокие, острые кризисы часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий, завязывают их в запутанный клубок. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

Вся совокупность возможных кризисов разделяется также на группы кризисов, затяжных и кратковременных. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

Схематичное изображение различия кризисов по видам представлено на рисунке 1.

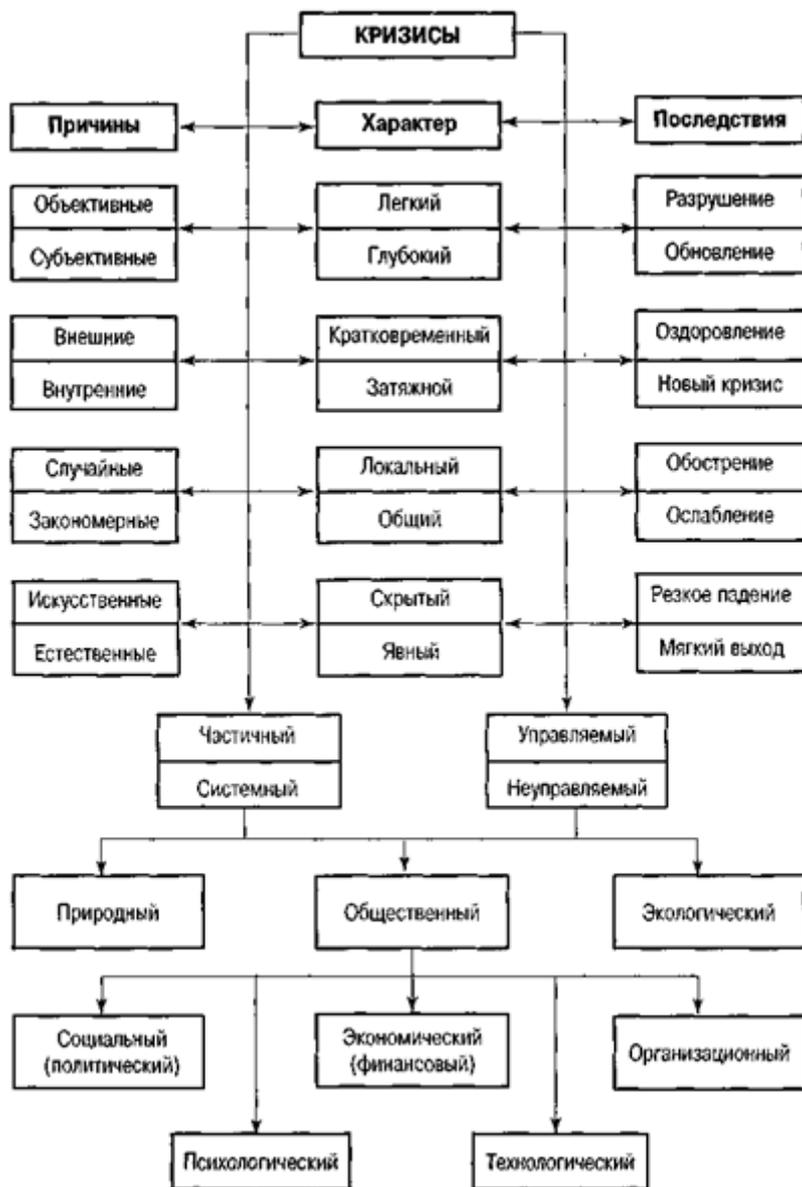


Рисунок 1. Виды кризисов по различным критериям.

1.3 Цели и задачи Антикризисного управления

Основной целью антикризисного управления является разработка и реализация мер, направленных на предотвращение возникновения негативных явлений, приводящих к кризисному состоянию предприятия, обеспечение его финансовой устойчивости и прочного положения на рынке при любых метаморфозах в стране. При этом следует подчеркнуть, что на различных этапах развития кризиса, кризисных тенденций и с учетом их последствий для деятельности предприятия цели антикризисного управления могут корректироваться.

Задачами антикризисного управления являются следующие:

- предвидение кризиса и адекватная (в соответствии со степенью угрозы) подготовка к нему;
- воспрепятствование опасным факторам кризиса;
- управление динамикой развития кризиса (ускорение, замедление, смягчение, усиление);
- обеспечение жизнедеятельности организации в кризисном состоянии;
- использование факторов и последствий кризиса для развития организации.

В реальной практике задачи антикризисного управления - предотвращение кризиса - предполагают всесторонний, системный и стратегический подход к анализу и разрешению возникших проблем. Он имеет общие для многих предприятий черты. Такой подход можно назвать антикризисным управлением в широком смысле.[13]

Антикризисное управление в широком смысле - это сохранение и укрепление в условиях неопределенности, риска. В этом случае антикризисное управление применяется на любом предприятии независимо от его экономической политики (используется и на самых успешных предприятиях)

и от его стадии жизненного цикла (используется на всех стадиях жизненного цикла).

Решение второй задачи - преодоление кризиса - всегда носит специфический характер, и поэтому его можно назвать антикризисным управлением в узком смысле.

Антикризисное управление в узком смысле - это предотвращение банкротства предприятия, восстановление его платежеспособности. Это предприятие в условиях конкретной кризисной ситуации, оно направлено на вывод предприятий из данной кризисной ситуации и восстановление его конкурентоспособности.

Рыночная экономика, как известно, объективно регулируется воздействием и взаимодействием рыночного спроса, предложения, равновесной цены и рыночной конкуренции. Эти объективные силы действуют, прежде всего, на уровне предприятий и поэтому являются составными элементами антикризисного регулирования.[15]

2. Анализ деятельности предприятия с целью предотвращения кризисов

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Яндекс»

Публичная акционерная компания с ограниченной ответственностью «Yandex N.V.» (Public Limited Liability Company Yandex N.V.; официально также используется наименование «Яндекс Н.В.») является транснациональной корпорацией, владеющей дочерними предприятиями в нескольких государствах.

Страной базирования головной компании «Yandex N.V.» является Королевство Нидерландов и ее деятельность регулируется уставом компании и законодательством Королевства Нидерландов. Аббревиатура «N.V.» расшифровывается как «Naamloze Vennootschap» и в переводе с голландского означает «Безымянное партнерство», что указывает на то обстоятельство, что акционеры компании зачастую не известны, а сами акции могут быть как именными, так и на предъявителя, что обеспечивает возможность их свободного оборота на фондовых рынках.

Помимо этого, такая организационно-правовая форма юридического лица подразумевает наличие совета директоров и общего собрания акционеров, минимальный уставный капитал в размере 45000 евро, а также то, что акционеры компании не несут ответственности за ее долги сверх номинальной стоимости своих акций.

Компания «Yandex N.V.» была зарегистрирована в соответствии с законодательством Королевства Нидерландов в июне 2004 года и является холдинговой компанией Общества с ограниченной ответственностью «Яндекс», зарегистрированной в Российской Федерации в октябре 2000 года, и других 46 дочерних компаний, приведенных в приложении 1, с 2007 года после проведенной реструктуризации. Причем история Яндекса началась еще в 1989 году с начала разработки основателями собственных поисковых

технологий и запуска в 1997 году веб-сайта «yandex.ru». ООО «Яндекс» является главной дочерней компанией «Yandex N.V.» и в настоящее время арендует в общей сложности около 60 000 квадратных метров в здании по адресу г. Москва, ул. Льва Толстого, 16 под размещение штабквартиры всей группы компаний. Другие дочерние компании «Yandex N.V.» также арендуют или владеют офисными помещениями в ряде других городов России, США, Турции, Швейцарии, Беларуси, Германии, Нидерландов, Китая, Казахстана и других стран. Изображение географической распространенности Яндекс Н.В. представлено на рисунке 2.

Центры обработки данных расположены в Москве и других регионах России, а также в Финляндии. Всего в мире осуществляют свою деятельность 47 дочерних компаний «Yandex N.V.» в 14 странах и специальном административном районе Гонконг.



Рис 2. Карта стран мира, в юрисдикции которых находятся дочерние компании «Yandex N.V.»

Кадровая политика «Yandex N.V.» характеризуется агрессивной конкуренцией за таланты, главным образом сферы технологических инноваций. Компания стремится нанимать лучших программистов, инженеров, равно как и талантливых продавцов, маркетологов,

профессиональный финансовый и административный персонал. В качестве главного конкурентного преимущества кадровой политики компании следует отметить динамичную, полноценную рабочую среду, которая располагает к постоянному запуску новых проектов и поощряет творческий подход, равенство, обмен идеями и коллективную работу.

Основную часть выручки «Yandex N.V.» составляют доходы от продажи услуг по размещению рекламы в интернете, главным образом контекстной рекламы. В целом, бизнес компании можно разделить на 5 сегментов: 1). Поисковая система и Веб-портал. Включает все услуги, предлагаемые в России, Беларуси и Казахстане (и за период до введения санкций в отношении Яндекса правительством Украины в мае 2017 года все услуги, предлагаемые в Украине), за исключением услуг, отнесенных к другим сегментам; 2). Электронная коммерция. Включает сервис поиска и покупки товаров в интернете «Яндекс.Маркет» и некоторые другие услуги; 3). Сервисы объявлений, такие как Auto.ru, Yandex.Realty, Yandex.Jobs и Yandex.Travel; 4). Такси. Включает сервис «Яндекс.Такси», объединившийся с бизнесом онлайн-заказа такси «Uber» в России и соседних странах в феврале 2018 года, а также сервис доставки еды «Яндекс.Еда», который состоит из «FoodFox», приобретенного в декабре 2017 года, и «Uber.EATs»; 5). Эксперименты. Включает экспериментальный бизнес сферы медиауслуг («KinoPoisk», «Yandex.Music», «Yandex.Afisha» и «Yandex.TV»), сервис анализа больших данных «Yandex Data Factory»; Веб-Портал в Турции и др.

2.2 Анализ финансового состояния предприятия на момент внедрения антикризисной политики управления

На момент окончания 2019 г. бухгалтерский баланс Яндекс Н.В. отображен в таб. 1, отчет о доходах в таб. 2.

Выручка «Яндекса» в четвертом квартале 2019 года составила 51,7 млрд рублей и выросла на 33% по сравнению с аналогичным показателем за

четвертый квартал 2018 года. Консолидированная выручка «Яндекса», без учета сервиса «Яндекс.Маркет», выросла по сравнению с 2018 годом на 39% и составила 175,4 млрд рублей.

Таблица 1 Бухгалтерский баланс Яндекс Н.В. 2019 г. млн.руб

Итого оборотные активы	120284	Итого краткосрочные обязательства	46540
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	88306	Кредиторская задолженность	-
Денежные средства	35829	Кредиторская/накопленная задолженность	21916
Денежные средства и их эквиваленты	20586	Накопленные расходы	13062
Краткосрочные финансовые вложения	31891	Векселя к платежу/краткосрочная задолженность	-
Общая дебиторская задолженность, нетто	24355	Текущая часть долгосрочных кредитов и займов/Капитализируемая аренда	-
Дебиторская задолженность - торговля, нетто	19058	Прочие краткосрочные обязательства, всего	11562
Итого Товарно-материальные Запасы	808	Итого обязательства	96198
Расходы будущих периодов	4743	Общая долгосрочная задолженность по кредитам и займам	-
Прочие оборотные активы, всего	2072	Долгосрочные кредиты и займы	-
Итого активы	291126	Обязательства по финансовой аренде	-
Основные средства, итого - нетто	69074	Долгосрочные обязательства по отложенному налогу на прибыль	1951
Основные средства, итого - брутто	120185	Неконтролируемая доля в дочерних компаниях	34507
Накопленная амортизация, всего	-51111	Прочие обязательства, всего	13200
Гудвилл, нетто	52205	Итого акционерный капитал	194928
Нематериальные активы, нетто	13660	Обыкновенные акции	261
		Добавочный капитал	68050
Долгосрочные финансовые вложения	28073	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	122187
		Собственные акции, выкупленные у акционеров, по стоимости приобретения	-411
Векселя к получению - долгосрочные	3626	Нереализованный доход (убыток)	-
Прочие долгосрочные активы, всего	4204	Прочие собственные средства	4841
Прочие активы, всего	-	Итого обязательства и капитал	291126
		Обыкновенные акции в обращении, всего	324,73

Таблица 2. Отчет о доходах Яндекс Н.В. 2019 г. млн.руб.

Общий доход	175391	Итого Операционные расходы	150691
Выручка	175391	Продажа/общие/административные Расходы, всего	50155
Прочие доходы	-		
Стоимость доходов	55788	Исследования и разработки	29209
Валовая прибыль	119603		
Чистая прибыль до налогов	22855	Амортизация	14777
Отчисления на уплату налогов	11656		
Чистый доход после уплаты налогов	11199	Процентные расходы (доходы)	-
Доля меньшинства	1627		
Акции в филиалах	-	Необычные расходы (доходы)	762
Чистая прибыль до вычета чрезвычайных статей	12826		
Чрезвычайные статьи	-		
Чистая прибыль	12826	Прочие операционные расходы, всего	-
Корректировка чистой прибыли	-		
Прибыль по обыкновенным акциям, за исключением чрезвычайных статей	12826	Операционные доходы	24700
Корректировка на размывание акционерного капитала	-		
Разводненная прибыль	12826	Процентные доходы (расходы), не- операционные, нетто	-645
Разводненное средневзвешенное количество акций в обращении	335,43		
Прибыль на акцию после дополнительной эмиссии за исключением чрезвычайных статей	38,24	Прибыль (убыток) от продажи активов	-
Сумма дивидендов на каждую обыкновенную акцию	-	Прочие доходы, нетто	-1200
Нормализованная прибыль на акцию после дополнительной эмиссии	39,35		

Размер скорректированной чистой прибыли компании за 2019 год составил 23,5 млрд рублей, что на 6% больше, чем за 2018 год. Основная часть выручки компании в 2019 году (121,7 млрд рублей или 69,4%) составили поступления от продажи интернет-рекламы. Подробнее — эта сумма включает в себя выручку от продажи контекстной и медийной рекламы на сайтах «Яндекса» (96,3 млрд рублей) и на сайтах рекламной сети «Яндекса» (25,4 млрд рублей).

Выручка сервиса онлайн-заказа такси «Яндекс.Такси» и Uber в России и ближнем зарубежье, фудтех-направления «Яндекс.Еда», сервиса доставки

наборов для приготовления блюд «Яндекс.Шеф» и гиперлокального сервиса доставки продуктов «Яндекс.Лавка», а также направления разработки беспилотных автомобилей по итогам 2019 года составила 37,9 млрд рублей. Это около 22% от общей выручки «Яндкса». В настоящее время «Яндекс» инвестировал 2,2 млрд рублей в разработку беспилотного транспорта, из которых 1,5 млрд рублей было вложено в 2019 году. Парк беспилотный автомобилей компании составляет сто десять единиц, также они уже смогли проехать 3,2 млн км.

Остальные доходы «Яндекс» зафиксировал на уровне 15,7 млрд рублей, в них также входят такие позиции:

продажи устройств с умным голосовым помощником «Алиса». Так, «Яндекс» в 2019 году заработал 1,5 млрд рублей на этом рынке, это включая собственные продажи компании, так и отчисления компании от партнеров (LG, Elari, Dexp, Irbis, Prestigio и Sony);

выручка сервисов «Яндекс.Карты», «Яндекс.Дзен», «Яндекс.Облако», «Яндекс.Диск» и «Яндекс.Образование» — в четвертом квартале суммарный показатель вырос на 128%, до 5,096 млрд рублей. Основной доход пришелся на «Яндекс.Диск» и «Яндекс.Карты»;

выручка сервисов объявлений «Яндекс.Авто», «Яндекс.Работа» и «Яндекс.Недвижимость», в четвертом квартале 2019 года выросла на 45%, до 1,611 млрд рублей. Результаты по итогам года этих сервисов также показали рост выручки на 45%, до 5,39 млрд рублей;

выручка от медиасервисов, куда входят «КиноПоиск», «Яндекс.Музыка», «Яндекс.Афиша», «Яндекс.Телепрограмма», продюсерский центр «Яндекс.Студия» и единая подписка на сервисы — «Яндекс.Плюс», увеличилась на 96%, до 3,9 млрд рублей.

2.3 Инструменты и результаты внедрения антикризисной политики.

Динамика активов и обязательств Яндекс Н.В. с 4 кв. 2019 г. по 2 кв. 2020 г. представлены в таблице 4.

Таблица 3. Динамика Активов и обязательств за период с 4 кв. 2019г. по 2 кв. 2020г.

Показатель	4 кв. 2019г.	1 кв. 2020г.	2 кв. 2020г.	2020г.
Активы	291126	390948	444866	515612
Обязательства	61691	145517	131739	61719

Таблица 4. Анализ динамики Активов и обязательств первых двух кварталов 2020г.

Показатель	Прирост за 1 кв. 2020г.	Темп прироста за 1 кв. 2020г.	Прирост за 2 кв. 2020г.	Темп прироста за 2 кв. 2020г.
Активы	99822	34,29%	53918	13,79%
Обязательства	83826	135,88%	-13778	-9,95%

На основе данных, представленных в таблице 4 можно сделать вывод о превышение абсолютного роста активов над ростом обязательств. Динамика показателей ликвидности выглядит следующим образом: 4,72 в 4 кв. 2019г., 2,69 в 1 кв. 2020г., 3,38 во 2 кв. 2020г. Первый квартал 2020г. характеризуется сильным снижением коэффициента ликвидности, объясняется это шоковой ситуацией и переходом к использованию мероприятий антикризисного менеджмента. После перехода к использованию мер по снижению рисков экономической нестабильности коэффициент ликвидности повысился, хоть и не до уровня предшествующему кризису.

Результатом эффективности внедрения антикризисных мер можно считать повышение коэффициента ликвидности по итогам 2020 г., который равен 8,35.

В таблице 5 отображена динамика доходов сервисов, которые в последствие были объединены в ЯндексGo. Исходя из этих данных можно сделать вывод, о резком снижении дохода в первом квартале 2020г. Это может быть следствием запрета на перемещение, что снизило количество заказов такси, политикой «кризисных» цен на такси, либо недоверием людей к еще не популярным услугам доставки продуктов.

Таблица 5. Доход Яндекс.Такси (в том числе Яндекс.Лавка и Яндекс.Еда) по кварталам, млн.руб.

Показатель	4 кв. 2019г.	1 кв. 2020 г.	2 кв. 2020 г.
Доход Яндекс Такси	271	115	253

3. Рекомендации по повышению эффективности кризис-менеджмента

С момента первой вспышки заболевания и до начала локдауна прошло 2,5 месяца. Даже имея точную информацию о сроках начала кризиса бизнесу, а тем более такому крупному игроку, как Яндекс, было бы сложно успеть перестроить свои бизнес-процессы или максимально эффективно подготовиться к грядущим проблемам.

Яндекс является крупнейшим игроком на IT рынке РФ. На момент начала локдауна в компании работает более 10 000 человек. Данные только Яндекс Н.В. Помимо этого также к ним можно добавить сотрудников Яндекс.Такси - 1400 человек, Яндекс.Лавка 1600 человек. В связи с раздробленностью юридических лиц количество курьеров Яндекс.Еда установить невозможно, но примерно, на момент начала пандемии в РФ их количество около 5 000.

Одним из возможных путей снижения рисков нарушения экономической стабильности предприятия, без использования критических мер сокращения штата или фонда заработной платы, можно предложить отказаться руководству и верхушке менеджмента от квартальных и годовых премий.

Обязательным пунктом периода всеобщей пандемии являлась необходимость заботы о физическом здоровье своих сотрудников. Необходимо перевести всех офисных сотрудников на удаленную работу. Это поможет снизить затраты на содержание офисного помещения, коммунальные услуги и траты на перемещение сотрудников до офиса.

Стоит сделать упор на развитие социальных проектов. Примерами таких проектов у Яндекс Н.В. являются Такси, Доставка еды и продуктов.

В период пандемии, в условиях ограничивающих перемещение людей по городу, возможность получения продуктов не выходя из дома оказалось очень удачной и выгодной услугой, как для предприятий оказывающих

данные услуги, так и пользователи осознали преимущества данного способа покупки.

Также одним из методов получения материальной и репутационной выгоды создание актуальных социальных проектов. Например, активная поддержка компаний причастных к разработке вакцины, либо же оказание помощи людям пострадавшим от коронавируса.

Заключение

Целью данной работы является анализ деятельности Яндекс Н.В. в период пандемии 2020 г. и выявление решений антикризисной политики предприятия и их результатов.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты антикризисного управления. Следует отметить, что данный аспект современного менеджмента является важной частью в стратегическом планировании существования предприятия и для крупного бизнеса должен носить обязательный характер.

Во второй главе были проанализированы экономическое состояние Яндекс Н.В. на момент годового отчета преследующего кризис и деятельность во время кризисных событий, также рассмотрены результаты ведения антикризисных действий.

С точки зрения эффективности ведения антикризисной политики можно сказать об успешности действий предпринятых Яндекс Н.В. Результатом кризиса как самого периода пандемии, так и последующий за ним кризис полупроводников не сказался отрицательно на годовых финансовых показателях Яндекс Н.В., а даже наоборот, пользователи в условиях новой постпандемийной реальности адаптировались и увеличили спрос на услуги Яндекс Н.В.

Список использованных источников

1. Алябьева, К. В. Экономическая безопасность : учебное пособие / К. В. Алябьева, В. В. Коварда. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2019. — 672 с. — ISBN 978-5-4383-0170-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/11560>
2. Беловицкий, К. Б. Основы экономической безопасности : учебное пособие / К. Б. Беловицкий. — Москва : Дашков и К, 2021. — 218 с. — ISBN 978-5-394-04377-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/173979>
3. Волкова, А. С. Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15236-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488004>
4. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490237>
5. Антикризисное управление : учебник / под редакцией И. К. Ларионова. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 380 с. — ISBN 978-5-394-04027-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/229154>
6. Ежегодный отчет Яндекс Н.В. 2020 г.
7. Ежеквартальный отчет Яндекс Н.В. за 4 кв. 2019 г.
8. Ежеквартальный отчет Яндекс Н.В. за 1 кв. 2020 г.
9. Ежеквартальный отчет Яндекс Н.В. за 2 кв. 2020 г.

10. Журавлёва, Н. А. Экономическая безопасность : учебное пособие / Н. А. Журавлёва. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2022. — 78 с. — ISBN 978-5-7641-1682-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/224522>

11. Зуб, А. Т. Антикризисное управление : учебник для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 343 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3179-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508831>

12. Катаева, Т. М. Основы антикризисного менеджмента : учебное пособие / Т. М. Катаева, М. Ю. Ланкина. — Ростов-на-Дону : ЮФУ, [б. г.]. — Часть 1 — 2016. — 92 с. — ISBN 978-5-9275-2209-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/11452>

13. Кован, С. Е. Антикризисный менеджмент. Антикризисный консалтинг. Решение типовых задач. Практикум : учебное пособие / С. Е. Кован. — Москва : Проспект, 2017. — 190 с. — ISBN 978-5-392-21768-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/150306>

14. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин [и др.]; под редакцией Н. Д. Корягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00539-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489131>

15. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01617-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490840>

16. Купрещенко, Н. П. Теоретико-методологические основы оценки теневой экономики при обеспечении экономической безопасности России : монография / Н. П. Купрещенко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Дашков и К, 2019. — 215 с. — ISBN 978-5-394-03647-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/173897>

17. Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие. Составитель: Марчева И.А. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012. – 134 с.

18. Государственное антикризисное управление : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Охотского. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00668-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470712>

19. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03375-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489484>

20. Финансовый менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Г. Б. Поляк [и др.] ; ответственный редактор Г. Б. Поляк. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 456 с. — (Авторский учебник). — ISBN 978-5-9916-4395-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/507804>

21. Таскаева, Н. Н. Антикризисное управление и риск-менеджмент : учебно-методического пособие / Н. Н. Таскаева. — Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. — 47 с. — ISBN 978-5-7264-2231-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/149231>

22. Файншмидт, Е. А. Практика антикризисного менеджмента : учебное пособие / Е. А. Файншмидт, Т. В. Юрьева. — Москва : ЕАОИ, 2010. — 164 с. — ISBN 978-5-374-00344-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/126471>

23. Фирсова, А. А. Антикризисное управление : учебное пособие / А. А. Фирсова. — 3-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2019. — 179 с. — ISBN 978-5-9765-1321-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/119448>

24. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 397 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-06789-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494157>

25. Шкурко, В. Е. Статистические исследования в сферах предпринимательства и экономической безопасности : учебное пособие / В. Е. Шкурко. — 2-е изд. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 176 с. — ISBN 978-5-9765-5030-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/231749>

Приложение 1. Ежеквартальная отчетность Яндекс Н.В. 4 кв. 2019г.

YANDEX N.V.

Unaudited Condensed Consolidated Balance Sheets

(in millions of Russian rubles and U.S. dollars, except share and per share data)

	As of		
	December 31, 2018*	December 31, 2019	December 31, 2019
	RUB	RUB	\$
ASSETS			
Current assets:			
Cash and cash equivalents	68,798	56,415	911.3
Term deposits	-	31,891	515.2
Accounts receivable, net	14,570	17,832	288.1
Prepaid expenses	2,119	3,315	53.4
Funds receivable, net	2,217	1,226	19.8
Other current assets	4,177	9,605	155.2
Total current assets	91,881	120,284	1,943.0
Property and equipment, net	39,740	47,856	773.0
Operating lease right-of-use assets	17,654	21,218	342.7
Intangible assets, net	11,545	10,365	167.4
Non-current content assets, net	335	3,295	53.2
Goodwill	52,662	52,205	843.3
Long-term prepaid expenses	1,800	2,289	37.1
Investments in non-marketable equity securities	36,484	28,073	453.5
Deferred tax assets	3,523	1,847	29.8
Other non-current assets	3,473	3,694	59.7
TOTAL ASSETS	259,097	291,126	4,702.7
LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY			
Current liabilities:			
Accounts payable and accrued liabilities	22,904	34,978	565.0
Income and non-income taxes payable	4,059	8,020	129.6
Deferred revenue	2,792	3,542	57.2
Total current liabilities	29,755	46,540	751.8
Deferred tax liabilities	1,572	1,951	31.5
Operating lease liabilities	12,560	10,841	175.1
Other accrued liabilities	569	2,359	38.1
Total liabilities	44,456	61,691	996.5
Commitments and contingencies			
Redeemable noncontrolling interests	13,035	14,246	230.1
Shareholders' equity:			
Priority share: €1.00 par value; shares authorized (1 and 1); shares issued (1 and 1); shares outstanding (1 and nil)	—	—	—
Preference shares: €0.01 par value; nil shares authorized, nil shares issued and outstanding	—	—	—
Ordinary shares: par value (Class A €0.01, Class B €0.10 and Class C €0.09); shares authorized (Class A: 500,000,000, Class B: 46,997,887 and 37,138,658 and Class C: 46,997,887 and 37,748,658); shares issued (Class A: 292,437,655 and 293,527,655, Class B: 37,878,658 and 37,138,658, and Class C: nil and 610,000, respectively); shares outstanding (Class A: 286,848,365 and 292,719,508, Class B: 37,878,658 and 37,138,658, and Class C: nil)	—	—	—
Treasury shares at cost (Class A: 5,589,290 and 808,147, Priority share: nil and 1, respectively)	263	261	4.2
Additional paid-in capital	(10,769)	(411)	(6.6)
Accumulated other comprehensive income	69,729	68,050	1,099.3
Retained earnings	8,182	4,841	78.1
Total equity attributable to Yandex N.V.	111,465	122,187	1,973.8
Noncontrolling interests	178,870	194,928	3,148.8
Total shareholders' equity	22,736	20,261	327.3
TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	201,606	215,189	3,476.1
	259,097	291,126	4,702.7

YANDEX N.V.

Unaudited Condensed Consolidated Statements of Income

(in millions of Russian rubles and U.S. dollars, except share and per share data)

	Three months ended December 31,		
	2018*	2019	2019
	RUB	RUB	\$
Revenues	38,842	51,696	835.1
Operating costs and expenses:			
Cost of revenues(1)	11,857	17,665	285.4
Product development(1)	5,856	8,101	130.9
Sales, general and administrative(1)	10,464	16,301	263.3
Depreciation and amortization	3,203	3,976	64.2
Goodwill impairment	-	762	12.3
Total operating costs and expenses	31,380	46,805	756.1
Income from operations	7,462	4,891	79.0
Interest income	929	807	13.0
Interest expense	(221)	(31)	(0.5)
Loss from equity method investments	(474)	(1,403)	(22.7)
Other income/(loss), net	114	(915)	(14.7)
Net income before income taxes	7,810	3,349	54.1
Income tax expense	2,412	3,068	49.6
Net income	5,398	281	4.5
Net loss attributable to noncontrolling interests	148	670	10.9
Net income attributable to Yandex N.V.	5,546	951	15.4
Net income per Class A and Class B share:			
Basic	17.09	2.89	0.05
Diluted	16.72	2.78	0.04
Weighted average number of Class A and Class B shares outstanding			
Basic	324,503,123	329,030,223	329,030,223
Diluted	331,675,527	336,126,257	336,126,257

(1) These balances exclude depreciation and amortization expenses, which are presented separately, and include share-based compensation expenses of:

Cost of revenues	54	89	1.4
Product development	1,107	1,620	26.2
Sales, general and administrative	481	1,010	16.3

* Adjusted for restatement of operating costs and expenses and other income/(loss), net due to adoption of ASC 842 Leases, which required the recognition of right-of-use assets and lease liabilities for operating leases

Приложение 2. Ежеквартальная отчетность Яндекс Н.В. 1 кв. 2020г.

YANDEX N.V.

Unaudited Condensed Consolidated Balance Sheets

(in millions of Russian rubles and U.S. dollars, except share and per share data)

	As of		
	December 31, 2019*	March 31, 2020	March 31, 2020
	RUB	RUB	\$
ASSETS			
Current assets:			
Cash and cash equivalents	56,415	125,142	1,609.9
Term deposits	31,891	72,050	926.9
Accounts receivable, net	17,832	16,842	216.7
Prepaid expenses	3,315	4,755	61.1
Funds receivable, net	1,226	793	10.2
Other current assets	9,605	8,527	109.7
Total current assets	120,284	228,109	2,934.5
Property and equipment, net	47,856	48,721	626.8
Operating lease right-of-use assets	21,218	12,686	163.2
Intangible assets, net	10,365	10,151	130.6
Non-current content assets, net	3,295	3,604	46.4
Goodwill	52,205	52,205	671.6
Long-term prepaid expenses	2,289	2,259	29.0
Investments in non-marketable equity securities	28,073	27,173	349.6
Deferred tax assets	1,847	2,020	26.0
Other non-current assets	3,694	4,020	51.7
TOTAL ASSETS	291,126	390,948	5,029.4
LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY			
Current liabilities:			
Accounts payable and accrued liabilities	34,978	35,662	458.8
Income and non-income taxes payable	8,020	8,413	108.2
Deferred revenue	3,542	3,624	46.6
Total current liabilities	46,540	47,699	613.6
Convertible debt	-	86,029	1,106.7
Deferred tax liabilities	1,951	2,874	37.0
Operating lease liabilities	10,841	7,514	96.7
Other accrued liabilities	2,359	1,401	18.0
Total liabilities	61,691	145,517	1,872.0
Commitments and contingencies			
Redeemable noncontrolling interests	14,246	14,235	183.1
Shareholders' equity:			
Priority share: €1.00 par value; shares authorized (1 and 1), shares issued (1 and 1) and outstanding (nil and 1)	—	—	—
Preference shares: €0.01 par value; nil shares authorized, issued and outstanding	—	—	—
Ordinary shares: par value (Class A €0.01, Class B €0.10 and Class C €0.09); shares authorized (Class A: 500,000,000, Class B: 37,138,658 and Class C: 37,748,658); shares issued (Class A: 293,527,655 and 294,478,655, Class B: 37,138,658 and 37,137,658, and Class C: 610,000 and 1,000, respectively); shares outstanding (Class A: 292,719,508 and 290,544,563, Class B: 37,138,658 and 37,137,658, and Class C: nil)	261	262	3.4
Treasury shares at cost (Class A: 808,147 and 3,934,092, Priority share: 1 and nil, respectively)	(411)	(5,730)	(73.7)
Additional paid-in capital	68,050	74,074	952.9
Accumulated other comprehensive income	4,841	13,155	169.2
Retained earnings	122,187	127,697	1,642.8
Total equity attributable to Yandex N.V.	194,928	209,458	2,694.6
Noncontrolling interests	20,261	21,738	279.7
Total shareholders' equity	215,189	231,196	2,974.3
TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	291,126	390,948	5,029.4

* Derived from audited consolidated financial statements

YANDEX N.V.

Unaudited Condensed Consolidated Statements of Income

(in millions of Russian rubles and U.S. dollars, except share and per share data)

	Three months ended March 31,		
	2019	2020	2020
	RUB	RUB	\$
Revenues	37,284	47,003	604.7
Operating costs and expenses:			
Cost of revenues(1)	11,585	16,235	208.9
Product development(1)	6,706	7,928	102.0
Sales, general and administrative(1)	10,351	13,542	174.1
Depreciation and amortization	3,257	4,010	51.6
Total operating costs and expenses	31,899	41,715	536.6
Income from operations	5,385	5,288	68.1
Interest income	827	728	9.4
Interest expense	(1)	(225)	(2.9)
Loss from equity method investments	(638)	(1,106)	(14.2)
Other (loss)/income, net	(235)	4,521	58.0
Net income before income taxes	5,338	9,206	118.4
Income tax expense	2,214	3,711	47.7
Net income	3,124	5,495	70.7
Net loss attributable to noncontrolling interests	398	366	4.7
Net income attributable to Yandex N.V.	3,522	5,861	75.4
Net income per Class A and Class B share:			
Basic	10.83	17.76	0.23
Diluted	10.59	17.33	0.22
Weighted average number of Class A and Class B shares outstanding			
Basic	325,140,744	330,099,251	330,099,251
Diluted	332,713,737	337,591,226	337,591,226

(1) These balances exclude depreciation and amortization expenses, which are presented separately, and include share-based compensation expenses of:

Cost of revenues	68	76	1.0
Product development	1,432	1,682	21.6
Sales, general and administrative	619	993	12.8

Приложение 3. Ежеквартальная отчетность Яндекс Н.В. 2 кв. 2020г.

YANDEX N.V.

Unaudited Condensed Consolidated Balance Sheets

(in millions of Russian rubles and U.S. dollars, except share and per share data)

	December 31,	As of	
	2019*	June 30,	June 30,
	RUB	RUB	\$
ASSETS			
Current assets:			
Cash and cash equivalents	56,415	184,292	2,634.6
Term deposits	31,893	57,582	823.2
Accounts receivable, net	17,832	16,137	230.7
Prepaid expenses	3,315	3,311	47.3
Funds receivable, net	1,226	1,162	16.6
Other current assets	9,605	13,076	186.9
Total current assets	120,284	275,560	3,939.3
Property and equipment, net			
Operating lease right-of-use assets	47,856	54,123	773.7
Intangible assets, net	21,218	15,201	217.3
Non-current content assets, net	10,365	9,838	140.6
Goodwill	3,295	4,318	61.7
Long-term prepaid expenses	52,205	52,247	746.9
Investments in non-marketable equity securities	2,289	2,324	33.4
Deferred tax assets	28,073	26,097	373.1
Other non-current assets	1,847	1,325	18.9
	3,694	3,833	54.8
TOTAL ASSETS	291,126	444,866	6,359.7
LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY			
Current liabilities:			
Accounts payable and accrued liabilities	34,978	32,562	465.5
Income and non-income taxes payable	8,020	4,884	69.8
Deferred revenue	3,542	3,823	54.7
Total current liabilities	46,540	41,269	590.0
Convertible debt	-	77,893	1,113.5
Deferred tax liabilities	1,951	3,301	47.2
Operating lease liabilities	10,841	7,471	106.8
Other accrued liabilities	2,359	1,805	25.8
Total liabilities	61,691	131,739	1,883.3
Commitments and contingencies			
Redeemable noncontrolling interests	14,246	15,081	215.6
Shareholders' equity:			
Priority share: €1.00 par value; shares authorized (1 and 1), shares issued (1 and 1) and outstanding (nil and 1)	—	—	—
Preference shares: €0.01 par value; nil shares authorized, issued and outstanding	—	—	—
Ordinary shares: par value (Class A €0.01, Class B €0.10 and Class C €0.09); shares authorized (Class A: 500,000,000, Class B: 37,138,658 and Class C: 37,748,658); shares issued (Class A: 293,527,655 and 317,430,479, Class B: 37,138,658 and 35,708,674, and Class C: 610,000 and 1,429,984, respectively); shares outstanding (Class A: 292,719,508 and 314,365,746, Class B: 37,138,658 and 35,708,674, and Class C: nil)	—	—	—
Treasury shares at cost (Class A: 808,147 and 3,064,733, Priority share: 1 and nil, respectively)	(411)	(3,689)	(52.7)
Additional paid-in capital	68,050	145,880	2,085.5
Accumulated other comprehensive income	4,841	11,561	165.3
Retained earnings	122,187	123,495	1,765.4
Total equity attributable to Yandex N.V.	194,928	277,522	3,967.4
Noncontrolling interests	20,261	20,524	293.4
Total shareholders' equity	215,189	298,046	4,260.8
TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	291,126	444,866	6,359.7

* Derived from audited consolidated financial statements

YANDEX N.V.

Unaudited Condensed Consolidated Statements of Income

(in millions of Russian rubles and U.S. dollars, except share and per share data)

	Three months ended June 30,		
	2019	2020	2020
	RUB	RUB	\$
Revenues	41,397	41,407	591.9
Operating costs and expenses:			
Cost of revenues(1)	12,577	15,912	227.5
Product development(1)	6,896	8,970	128.2
Sales, general and administrative(1)	11,034	12,258	175.3
Depreciation and amortization	3,756	4,052	57.9
Total operating costs and expenses	34,263	41,192	588.9
Income from operations	7,134	215	3.0
Interest income	834	971	13.9
Interest expense	(12)	(678)	(9.7)
Loss from equity method investments	(946)	(977)	(14.0)
Other loss, net	(414)	(1,196)	(17.0)
Net income/(loss) before income taxes	6,596	(1,665)	(23.8)
Income tax expense	3,033	1,993	28.5
Net income/(loss)	3,563	(3,658)	(52.3)
Net loss attributable to noncontrolling interests	289	347	5.0
Net income/(loss) attributable to Yandex N.V.	3,852	(3,311)	(47.3)
Net income/(loss) per Class A and Class B share:			
Basic	11.80	(10.09)	(0.14)
Diluted	11.47	(9.90)	(0.14)
Weighted average number of Class A and Class B shares outstanding			
Basic	326,335,979	328,039,776	328,039,776
Diluted	334,912,393	334,514,961	334,514,961

(1) These balances exclude depreciation and amortization expenses, which are presented separately, and include share-based compensation expenses of:

Cost of revenues	64	138	2.0
Product development	1,480	2,598	37.1
Sales, general and administrative	656	1,473	21.1

Приложение 4. Ежегодная отчетность Яндекс Н.В. 2020г.

	Year ended December 31,					
	2016*	2017	2018	2019	2020	
	RUB	RUB	RUB	RUB	RUB	\$
(in millions, except share and per share data)						
Consolidated statements of income data:						
Revenues:	75,925	94,054	127,657	175,391	218,344	2,955.6
Operating costs and expenses:						
Cost of revenues(1)	19,754	23,952	35,893	55,788	85,734	1,160.5
Product development(1)	15,832	18,866	22,579	29,209	36,339	491.9
Sales, general and administrative(1)	17,885	27,155	36,206	50,155	62,335	843.8
Depreciation and amortization	9,607	11,239	12,137	14,777	17,687	239.4
Goodwill impairment	—	—	—	762	—	—
Total operating costs and expenses	63,078	81,212	106,815	150,691	202,095	2,735.6
Income from operations	12,847	12,842	20,842	24,700	16,249	220.0
Interest income	2,863	2,909	3,382	3,315	3,869	52.4
Interest expense	(1,208)	(897)	(945)	(74)	(2,373)	(32.1)
Effect of deconsolidation/consolidation of Yandex.Market	—	—	28,244	—	19,230	260.3
Income/(loss) from equity method investments	205	353	(194)	(3,886)	(2,175)	(29.4)
Other (loss)/income, net	(3,600)	(1,110)	1,130	(1,200)	2,404	32.4
Income before income tax expense	11,107	14,097	52,459	22,855	37,204	503.6
Income tax expense	4,324	5,016	8,201	11,656	13,055	176.7
Net income	6,783	9,081	44,258	11,199	24,149	326.9
Net loss attributable to noncontrolling interests	15	120	1,726	1,627	1,363	18.4
Net income attributable to Yandex N.V.	6,798	9,201	45,984	12,826	25,512	345.3
Net income per Class A and Class B share:						
Basic	21.19	28.33	140.77	39.21	74.87	1.01
Diluted	20.84	27.77	137.20	38.21	72.03	0.98
Weighted average number of Class A and Class B shares outstanding:						
Basic	320,788,967	324,747,888	326,667,118	327,127,314	340,764,574	340,764,574
Diluted	326,136,949	331,243,961	335,162,062	335,428,137	353,382,841	353,382,841

(1) These amounts exclude depreciation and amortization expense, which is presented separately, and include share-based compensation expense of:

	2016	2017	2018	2019	2020	
	RUB	RUB	RUB	RUB	RUB	\$
Cost of revenues	193	178	180	293	449	6.1
Product development	2,238	2,477	4,450	6,294	9,216	124.8
Sales, general and administrative	991	1,538	1,922	3,268	6,063	82.0

	As of December 31,					
	2016*	2017	2018	2019	2020	
	RUB	RUB	RUB	RUB	RUB	\$
(in millions)						
Consolidated balance sheets data:						
Cash and cash equivalents	28,232	42,662	68,798	56,415	132,398	1,792.2
Term deposits (current and non-current)	31,769	28,045	—	31,891	105,787	1,432.0
Total assets	114,108	144,432	259,097	291,126	515,612	6,979.5
Total current liabilities(2)	14,622	37,065	29,755	46,540	61,719	835.4
Total non-current liabilities(2)	20,894	14,295	14,701	15,151	104,634	1,416.4
Redeemable noncontrolling interests	1,506	9,821	13,035	14,246	3,167	42.9
Total shareholders' equity	77,086	83,251	201,606	215,189	346,092	4,684.8