

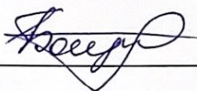
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

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

**Экономический факультет
Кафедра экономического анализа, статистики и финансов**

КУРСОВАЯ РАБОТА
по дисциплине «Корпоративные финансы»

**РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДОХОДОВ ДЛЯ
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ООО "ЯНДЕКС")**

Работу выполнила  Ю.С.Бондаренко
(подпись, дата)

Направление подготовки 38.03.01 – Экономика курс 2 группа 203

Направленность (профиль) Финансы и кредит

Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент  Е.А.Мамий
(подпись, дата)

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доцент  Е.А. Мамий
(подпись, дата)

Краснодар
2024

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты стратегии диверсификации доходов предприятия	5
1.1 Сущность, типы и цели стратегии диверсификации доходов	5
1.2 Основные этапы разработки стратегии диверсификации доходов	9
1.3 Преимущества и недостатки стратегии диверсификации доходов корпорации	10
2 Анализ эффективности стратегии диверсификации доходов ООО «Яндекс» .	13
2.1 Организационная характеристика компании «Яндекс»	13
2.2 Анализ применения стратегии диверсификации доходов ООО «Яндекс»	14
2.3 Оценка влияния стратегии диверсификации доходов на финансовое состояние ООО «Яндекс»	23
3 Рекомендации по дальнейшему развитию и совершенствованию стратегии диверсификации доходов для укрепления финансовой стабильности ООО «Яндекс».....	27
Заключение	31
Список использованных источников	32
Приложение А	34

ВВЕДЕНИЕ

В данной работе рассматриваются стратегии диверсификации доходов как инструмент обеспечения финансовой устойчивости и стабильности корпораций на примере ООО "Яндекс". Актуальность исследования заключается в том, что современный экономический контекст характеризуется высокой степенью неопределенности, конкуренции и изменчивости, что требует от корпораций адаптивности и проработки механизмов снижения финансовых рисков, именно поэтому диверсификация доходов является не только возможностью компании оптимизировать свои доходы и минимизировать зависимость от одного источника прибыли, а необходимостью, которая позволит компании улучшить свое финансовое положение и финансовую стабильность, а также укрепить свои позиции на рынке.

Цель данной работы заключается в анализе и разработке стратегий диверсификации доходов, способных повысить финансовую устойчивость и стабильность компании "Яндекс". Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. изучить теоретические аспекты диверсификации доходов, включая её виды и цели;
2. проанализировать существующие стратегии диверсификации доходов на примере ООО "Яндекс";
3. оценить влияние диверсификационных стратегий на финансовое состояние и стабильность компании;
4. разработать рекомендации по совершенствованию стратегий диверсификации для ООО "Яндекс".

Объектом исследования является управление доходами ООО «Яндекс» в целях обеспечения финансовой стабильности деятельности.

Предметом исследования являются финансовые отношения, возникающие в процессе управления финансовой стабильностью и диверсификацией доходов корпорации.

В процессе исследования были использованы методы экономического анализа, статистической обработки данных и сравнительного анализа. Информационная база включает в себя данные финансовой отчетности ООО "Яндекс", научные публикации и статьи по теме диверсификации доходов, а также ресурсы сети «Интернет».

Исследование показывает, что диверсификация доходов играет важную роль в укреплении финансовой устойчивости корпораций и позволяет снизить зависимость от изменений внешней среды. На примере ООО "Яндекс" демонстрируется, как через интеграцию новых сервисов и рынков компания может эффективно расширять свои источники дохода и улучшать финансовые показатели.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

1 Теоретические аспекты стратегии диверсификации доходов предприятия

1.1 Сущность, типы и цели стратегии диверсификации доходов

Финансовая стабильность организации представляет собой способность компании эффективно управлять своими финансовыми ресурсами и поддерживать устойчивость своего финансового положения в течение длительного периода времени [2, с. 2–7]. Это означает, что компания способна обеспечить своевременное выполнение своих финансовых обязательств, сохранять адекватный уровень ликвидности и обеспечивать стабильную прибыльность. Финансовая стабильность является важным фактором для компании и имеет прямое влияние на ее финансовое состояние.

Финансовое состояние предприятия — это комплексная экономическая оценка деятельности субъекта хозяйствования, характеризующая наличие различных активов и обязательств, а также его способность функционировать и развиваться в изменяющейся внешней среде, в соответствии с текущей и будущей возможностью рассчитываться по своим обязательствам [4, с. 36–44]. Данный показатель зависит от множества факторов, таких как стабильность денежных доходов, рентабельность, прибыль, расходы, ликвидность и другие. Доходы организации — это увеличение экономических выгод в результате поступления активов и погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации. Доходы являются одним из важнейших показателей, влияющих на всю финансовую систему предприятия, в частности и на его финансовое состояние [5, с. 3–9]. Именно поэтому в управлении организацией важное значение имеет анализ доходов и разработка различных стратегий, направленных на увеличение данного показателя. Одной из таких стратегий является диверсификация доходов предприятия.

Диверсификация доходов предприятия — это стратегия, направленная на расширение и увеличение источников дохода за счет введения новых продуктов, услуг или освоения новых рынков. Она предполагает разнообразие в доходах компании, чтобы снизить зависимость от одного конкретного источника дохода и обеспечить более устойчивый и надежный поток доходов [8, с. 383]. Эта стратегия может включать развитие новых направлений бизнеса, расширение географического присутствия, диверсификацию продуктового портфеля или услуг, а также введение дополнительных услуг или дополнительных потоков дохода от существующих активов. Диверсификация дает компании целый ряд преимуществ и повышает устойчивость ее работы [11, с. 15–25]. Для этого необходимо оценить внутренние ресурсы фирмы и внешние условия среды, а также понимать направления развития рынка.

Современная практика выделяет четыре основных вида диверсификации: горизонтальную, вертикальную, концентрическую (связанную) и конгломеративную (несвязанную).



Рисунок 1 — Виды стратегий диверсификации

Несвязанная диверсификация предполагает расширение бизнеса компании в новые направления, которые не имеют прямой связи с ее основной деятельностью или компетенциями. Это может включать в себя вложения в совершенно различные отрасли или сферы бизнеса [15, с. 97]. Например, компания «Яндекс» изначально начинала свою деятельность как поисковая система, разработанная для российского интернет-пользователя, однако сейчас она включает в себя множество сервисов, охватывающих различные области: «Яндекс.Маркет», «Яндекс.Почта», «Яндекс.Такси», «Яндекс.Музыка», «Яндекс.Новости». Связанная диверсификация подразумевает расширение бизнеса компании в направления, которые связаны с ее текущей деятельностью или компетенциями. Это позволяет компании использовать свои существующие ресурсы, навыки и репутацию для развития новых продуктов или услуг [7, с. 56–57]. Связанная или концентрическая диверсификация подразделяется на два вида: горизонтальную и вертикальную.

Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает приобретение или разработку таких новых товаров или услуг, которые с легкостью можно реализовать своим нынешним покупателям и заказчикам, не изменяя существующую технологию производства. Можно привести такой пример горизонтальной стратегии: компания «Яндекс.Такси» предлагает своим клиентам не только легковую машину, но и грузовой автомобиль, а также собственную систему проката электрических самокатов под названием «Яндекс.Самокат» для перемещения по городу на короткие расстояния. Вертикальная означает производство продуктов и услуг на предыдущей или следующей ступени производственного процесса (производственной цепочки, цепочки создания добавленной стоимости). То есть производитель готовой продукции начинает либо производить для нее комплектующие (назад по цепочке), либо выходит на рынок продукции или услуг еще более высокой глубины переработки (вперед по цепочке) [7, с. 58]. Например, ООО «Яндекс»

приобрело компании, специализирующиеся на разработке и производстве оборудования и программного обеспечения, которое поможет улучшить и расширить существующие сервисы Яндекса. Компании ставят различные цели при принятии решения о диверсификации. Причем в зависимости от уровня прибыльности данные цели могут варьировать от попытки просто выжить и остаться на рынке до экспансии в новые отрасли. На рисунке 2 показаны цели компании в зависимости от конкурентоспособности и уровня прибыльности.

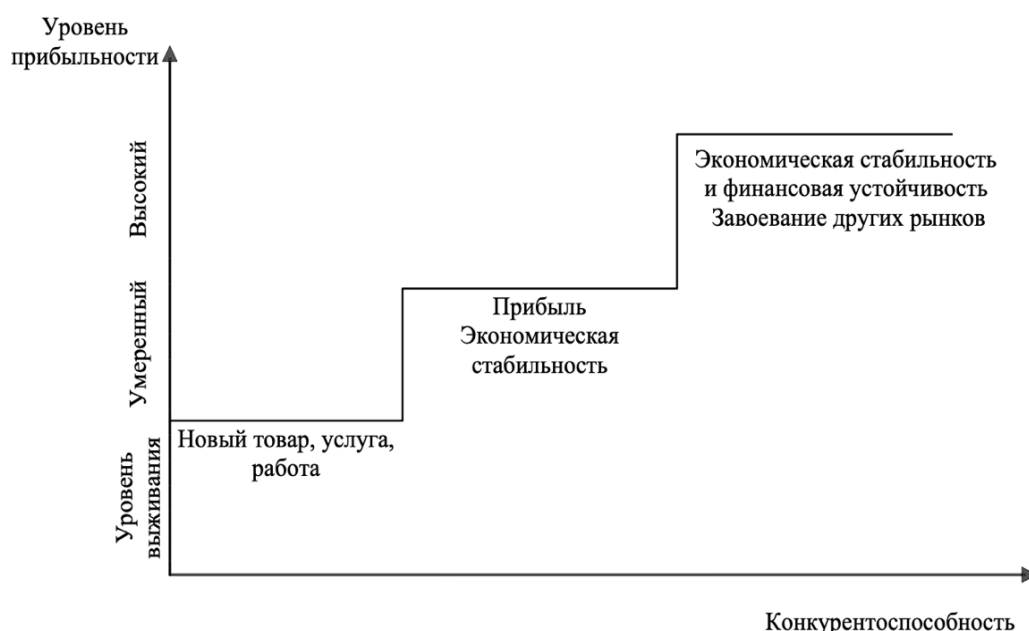


Рисунок 2 — Цели компании при диверсификации

При низкой конкурентоспособности и уровне прибыльности перед предприятием стоит задача выжить в условиях жесткой конкуренции. Именно с этой целью создается новый товар или услуга. При умеренном уровне прибыльности и средней степени конкурентоспособности фирма ставит цель — максимизация прибыли, финансовая устойчивость. При высоком уровне прибыльности и конкурентоспособности компания занимается экспансией на новые рынки сбыта [6, с. 398].

1.2 Основные этапы разработки стратегии диверсификации доходов

Диверсификация играет важную роль в обеспечении устойчивости и роста бизнеса. Разработка данной стратегии должна включать в себя несколько последовательных этапов:

1) Оценка сильных сторон деятельности предприятия, его финансовой устойчивости и финансового состояния в целом. При проведении данного анализа важно обращать внимание на различные показатели. Финансовые показатели, такие как выручка, прибыль, общие расходы и денежный поток, позволяют оценить общую эффективность бизнеса и способность компании генерировать деньги для покрытия текущих обязательств. Оценка операционной деятельности компании включает анализ эффективности использования ресурсов и качества продукции или услуг, что позволяет определить уровень производственной мощности и реальной производительности, а также выявить отзывы клиентов, данные о возвратах и репутацию бренда. Стратегические показатели, такие как рыночная доля и инновационная активность, помогают компании определить свою позицию на рынке относительно конкурентов и ее способность адаптироваться к изменениям в индустрии [10].

2) Определение направлений для расширения бизнеса. Начальным этапом данного процесса является комплексное исследование рыночной среды и деятельности конкурентов с целью выявления потенциальных возможностей и актуальных трендов. Это включает в себя анализ успешных стратегий, а также выявление слабых и сильных сторон конкурентов. Необходимо определить целевую аудиторию, проведя анализ сегментации рынка и выявив группы потребителей, заинтересованных в расширенном ассортименте продукции или услуг. Компании также могут внедрить тестирование новых продуктов или услуг на небольших выборках аудитории. Это позволяет оценить их эффективность и готовность рынка к приему данных предложений.

Матрица Маккензи, также известная как матрица генерации стратегий, является инструментом стратегического планирования, который часто используется при анализе возможностей для диверсификации бизнеса. Этот инструмент помогает оценить привлекательность различных отраслей или сегментов рынка и определить стратегические приоритеты компании [10].

3) Анализ эффективности выбранных направлений расширения. Необходимо осуществить сбор и анализ информации о реализации данных направлений, таких как продажи, прибыль, уровень спроса и удовлетворенность клиентов. Далее следует проведение финансового анализа, а также изучение прибыльности каждого направления. Важным аспектом является также оценка уровня удовлетворенности клиентов относительно новых продуктов или услуг, проводимая с помощью опросов, обзоров клиентов или анализа отзывов.

4) Оценка бизнес-портфеля предприятия. В процессе диверсификации следует осуществлять анализ и проверку всех потенциальных направлений на их соответствие контексту существующего бизнес-портфеля, который представляет собой систему товаров, товарных линий и направлений деятельности предприятия. Важно ясно определить место и значимость каждого элемента в рамках данной системы, поскольку даже наиболее перспективная стратегия может столкнуться с ограничениями, не вписываясь в существующий бизнес-портфель. Отсутствие данной оценки может привести к неэффективному использованию ресурсов, дублированию усилий, конфликтам между различными направлениями бизнеса и утрате конкурентоспособности на рынке.

1.3 Преимущества и недостатки стратегии диверсификации доходов корпорации

Диверсификация доходов предприятия является стратегическим подходом, который имеет как положительные, так и отрицательные эффекты. В контексте

современной бизнес-среды, характеризующейся высокой степенью неопределенности и изменчивости, компании стремятся минимизировать риски и обеспечить устойчивый рост путем расширения своих доходных источников [16, с. 112]. Необходимо более детально рассмотреть преимущества и недостатки данной стратегии для более полного понимания её влияния на бизнес-процессы и результаты предприятия.

Преимущества процесса диверсификации доходов предприятия включают в себя следующие процессы:

1) Расширение рынков. Диверсификация доходов позволяет предприятию расширить свой бизнес на новые рынки, как географически, так и по отраслям, что может способствовать увеличению объема продаж и доходов.

2) Снижение риска. Распределение доходов по разным источникам позволяет снизить зависимость от конкретного сектора или рынка. В случае неудачи в одном секторе или на одном рынке, компания сохраняет стабильность благодаря доходам из других источников.

3) Максимизация использования ресурсов. Диверсификация доходов позволяет лучше использовать существующие ресурсы, такие как технологии, знания, капитал и другие, что может повысить эффективность и прибыльность предприятия.

4) Увеличение конкурентоспособности. Предприятие, имеющее разнообразные источники доходов, может быть более конкурентоспособным на рынке, поскольку обладает более широкими компетенциями и способностями [16].

Недостатки процесса диверсификации доходов предприятия включают в себя следующие аспекты:

1) Увеличение сложности управления. С расширением бизнеса на различные отрасли или рынки возрастает сложность управления, требуется более тщательное планирование, контроль и координация деятельности.

2) Риск неудачи в новых секторах или рынках. В случае неправильной оценки рисков или недостаточной экспертизы в новых секторах или рынках, диверсификация может привести к финансовым потерям и убыткам.

3) Размывание фокуса. Пытаясь охватить множество разных направлений, компания может потерять фокус на своей основной деятельности, что может негативно сказаться на качестве продукции или услуг и потери лояльности клиентов [13].

4) Дополнительные затраты и риски. Диверсификация требует дополнительных инвестиций, как финансовых, так и человеческих ресурсов, а также несет дополнительные риски, связанные с разработкой новых продуктов или услуг и входом на новые рынки.

Подводя итог, можно сказать, что диверсификация доходов – это стратегический подход, который позволяет организациям снизить риски и увеличить потенциал доходности, расширяя источники своих доходов через введение новых продуктов, услуг или выход на новые рынки. Этот процесс не только способствует уменьшению зависимости от одного или нескольких источников дохода, но и обеспечивает такие преимущества, как увеличение конкурентоспособности и максимизацию использования ресурсов предприятия. Организация при решении диверсифицировать доходы должна пройти определенные этапы разработки данной стратегии.

2 Анализ эффективности стратегии диверсификации доходов ООО «Яндекс»

2.1 Организационная характеристика компании «Яндекс»

Яндекс — крупнейшая в России и одна из ведущих в Европе технологических компаний. Поисковая система Yandex.ru была официально анонсирована 23 сентября 1997 года и первое время развивалась в рамках компании ComrTek International. Как отдельная компания «Яндекс» образовалась в 2000 году. В мае 2011 года «Яндекс» провёл первичное размещение акций, заработав на этом больше, чем какая-либо из интернет-компаний со времён IPO-поисковика Google в 2004 году. У Яндекса есть несколько основных операционных сегментов:

1) поиск и портал: включает в себя поисковую систему, браузер, геосервисы (карты и навигатор) и платформу для размещения рекламы в интернете — Директ; этот сегмент является ядром доходов компании, монетизация которого осуществляется за счет продажи рекламы;

2) электронная коммерция: включает в себя маркетплейс — Яндекс Маркет, сервис локальной доставки продуктов и хозяйственных товаров — Яндекс Лавка, а также сервисы доставки продуктов из магазинов — Яндекс Еда и Деливери;

3) райдтех: включает сервис онлайн-заказа такси в России и странах СНГ, Европы, Ближнего Востока и Африки, сервис каршеринга Яндекс Драйв, а также сервис аренды самокатов;

4) прочие O2O-сервисы: включают Яндекс-Доставку, сервисы доставки заказов из ресторанов, сервис для оплаты топлива на АЗС с телефона Яндекс Заправки, а также несколько небольших экспериментальных O2O-сервисов.

5) развлекательные сервисы: в сегмент развлекательных сервисов входят единая подписка на сервисы Яндекса: Яндекс Плюс, Яндекс Музыка, Кинопоиск, Букмейт, а также Яндекс Афиша и продюсерский центр Плюс Студия;

6) сервисы объявлений: данный сегмент включает Авто.ру, Яндекс Недвижимость, Яндекс Аренду и Яндекс Путешествия, но является незначительным относительно общего объема бизнеса компании — доля сегмента в структуре компании составляет 3%;

7) прочие бизнес-юниты и инициативы: включает направление разработки беспилотных автомобилей, Yandex Cloud, Яндекс 360, Яндекс Образование, Устройства и Алису, Финтех (в том числе Яндекс Пэй и Яндекс ID) и другие экспериментальные продукты.

2.2 Анализ применения стратегии диверсификации доходов ООО «Яндекс»

Проведем анализ компании «Яндекс» за 2021–2023 года. Рассмотрим изменения в финансовой отчетности и сделаем соответствующие выводы на основе полученных результатов. Проведя анализ таблицы 1, можно увидеть, что выручка «Яндекса» в 2023 году увеличилась на 53,3% по сравнению с 2022 годом и составила 800,1 миллиарда рублей. В 2022 году данный показатель вырос на 46,47% по сравнению с 2021 годом и составил 521,7 миллиарда рублей. Показатель EBITDA также имеет тенденцию к росту с каждым годом. Рентабельность по EBITDA отражает степень эффективности бизнеса. В 2021 году данный показатель составил 9%, в 2022 году – 12,3%; в 2023 году – 12,10%. Чистая прибыль в 2022 году выросла на 224,9% по сравнению с 2021 годом и составила 47615 миллиарда рублей, а в 2023 году значительно снизилась до 21775 миллиарда рублей. Данное изменение может быть вызвано влиянием геополитических факторов и экономических санкций, которые повлияли на операционную и финансовую деятельность компании, а также реструктуризацией бизнеса.

Таблица 1 – Ключевые финансовые и операционные показатели ООО «Яндекс» за 2021–2023 гг.

В млн. рублей	2021 год	2022 год	2023 год	Абс. Изм. 2022- 2021	Абс. Изм. 2023- 2022	Темп прироста 2022/2021	Темп прироста 2023/2022
Общая выручка	356 171	521 699	800 125	165 528	278 426	46,47%	53,37%
EBITDA	32 143	64 140	96 970	31 997	32 830	99,55%	51,18%
Рентабельность показателя EBITDA	9%	12,30%	12,10%	3,3%	-0,2%	36,67%	-1,63%
Чистая прибыль	14653	47615	21775	32 962	-25 840	224,95%	-54,27%
Доля компании на российском поисковом рынке	59,80%	61,90%	63,40%	2,10%	1,5%	3,51%	2,42%

Проведя анализ таблицы 1, можно увидеть, что выручка «Яндекса» в 2023 году увеличилась на 53,3% по сравнению с 2022 годом и составила 800,1 миллиарда рублей. В 2022 году данный показатель вырос на 46,47% по сравнению с 2021 годом и составил 521,7 миллиарда рублей. Показатель EBITDA также имеет тенденцию к росту с каждым годом. Рентабельность по EBITDA отражает степень эффективности бизнеса. В 2021 году данный показатель составил 9%, в 2022 году – 12,3%; в 2023 году – 12,10%. Чистая прибыль в 2022 году выросла на 224,9% по сравнению с 2021 годом и составила 47615 миллиарда рублей, а в 2023 году значительно снизилась до 21775 миллиарда рублей. Данное изменение может быть вызвано влиянием геополитических факторов и экономических санкций, которые повлияли на операционную и финансовую деятельность компании, а также реструктуризацией бизнеса.

На основе данного анализа можно утверждать, что компания «Яндекс» является устойчивой развивающейся компанией, которая имеет тенденцию к росту и укреплению позиций на российском рынке.

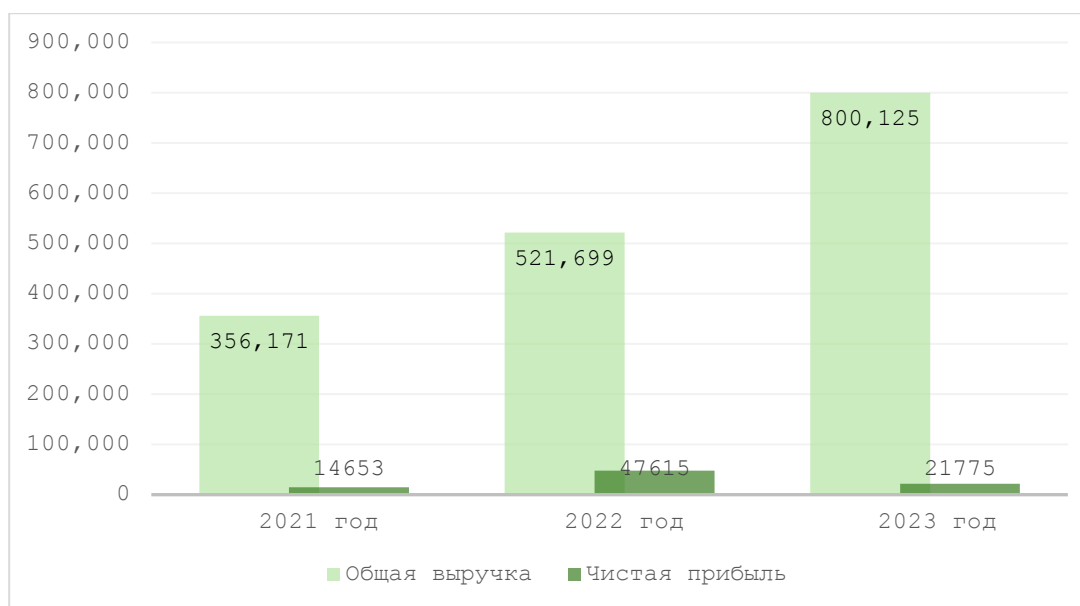


Рисунок 3– Показатели выручки и чистой прибыли ООО «Яндекс» в 2021–2023 гг.

Наиболее крупными сегментами бизнеса компании являются поиск и портал, электронная коммерция, райдтех и прочие O2O-сервисы. Рассмотрим финансовые показатели каждого сегмента.

1) Поиск и портал

На основе анализа таблицы 2 можно утверждать, что сегмент «Поиск и портал» приносит компании каждый год значительный объем выручки (более 40% от общего объема). Данное направление является основным в деятельности компании. Рентабельность по показателю EBITDA каждый год стабильно составляет около 50%, что говорит о высокой степени эффективности бизнеса в данной сфере. Этот сегмент обеспечивает значительную часть доходов компании за счет рекламы и привлечения трафика. Яндекс не только предоставляет поиск и навигацию по интернету, но и разрабатывает персонализированные решения для пользователей, включая новостные агрегаторы и сервисы для работы с электронной почтой. Эта деятельность играет важную роль в удержании пользователей и расширении пользовательской базы.

Таблица 2 – Финансовые показатели сегмента «Поиск и портал» в ООО «Яндекс»

В млн. рублей	2021 год	2022 год	2023 год	Абс. Изм. 2022- 2021	Абс. Изм. 2023- 2022	Темп прироста 2022/2021	Темп прироста 2023/2022
Общая выручка	162 715	226 022	337 514	63 307	111 492	38,91%	49,33%
EBITDA	80 735	120 503	172 950	39 768	52 447	49,26%	43,52%
Рентабельность показателя EBITDA	50%	53,30%	51,20%	3,7%	-2,1%	7,46%	-3,94%

Этот сегмент обеспечивает значительную часть доходов компании за счет рекламы и привлечения трафика. Яндекс не только предоставляет поиск и навигацию по интернету, но и разрабатывает персонализированные решения для пользователей, включая новостные агрегаторы и сервисы для работы с электронной почтой. Эта деятельность играет важную роль в удержании пользователей и расширении пользовательской базы.

2) Электронная коммерция, транспортные услуги и доставка

Сегменты электронной коммерции, доставки и транспортных услуг играют важную стратегическую роль в общей структуре «Яндекса», поскольку они направлены на расширение портфеля услуг и увеличение пользовательской базы. Эти сегменты предоставляют компании возможность захватить новые рынки и увеличить оборот за счёт вовлечения клиентов в различные сервисы, обеспечивая более полное покрытие потребностей пользователей. Хотя они в настоящее время приносят отрицательную EBITDA, инвестиции в эти направления рассматриваются как важный элемент долгосрочной стратегии развития компании.

Сегменты электронной коммерции, доставки и транспортных услуг имеют отрицательные показатели EBITDA, что может быть связано с рядом факторов. Во-первых, это могут быть высокие операционные расходы, связанные с развитием и поддержкой данных сегментов, такие как расходы на технологии, логистику и обслуживание клиентов.

Таблица 3 – Финансовые показатели сегмента «Электронная коммерция, транспортные услуги и доставка»

В млн. рублей	2021 год	2022 год	2023 год	Абс. Изм. 2022-2021	Абс. Изм. 2023-2022	Темп прироста 2022/2021	Темп прироста 2023/2022
Общая выручка	166 459	261 246	420 753	94 787	159 507	56,94%	61,06%
EBITDA	-30 167	-19 644	-23 611	10 523	-3 967	-34,88%	20,19%

Во-вторых, значительные инвестиции в маркетинг и рекламу для привлечения и удержания клиентов также увеличивают общие издержки. В-третьих, конкуренция в этих секторах весьма высока, что требует от «Яндекса» дополнительных затрат на инновации и улучшение качества сервиса.

3) Плюс и развлекательные сервисы

Сегмент «Плюс и развлекательные сервисы» играют важную роль в структуре компании «Яндекс». Они ориентированы на предоставление подписочных услуг и развлекательного контента, что позволяет компании привлекать и удерживать пользователей, расширяя свою экосистему продуктов. Этот сегмент предлагает пользователям подписку, которая объединяет несколько сервисов под одной учетной записью, что создает дополнительную ценность для пользователей и стимулирует их использовать продукты Яндекса более активно и регулярно. Общая выручка сегмента имеет тенденцию к устойчивому росту, однако показатели EBITDA в 2021 и 2022 годах отрицательные, имеют убыточность по этому показателю –35% и –24,7% соответственно. В 2023 году ситуация улучшилась и прибыль до уплаты процентов, налогов и амортизации составила 2944 миллиона рублей, а рентабельность по данному показателю достигла 4,4%.

Таблица 4 – Финансовые показатели сегмента «Плюс и развлекательные сервисы»

В млн. рублей	2021 год	2022 год	2023 год	Абс. Изм. 2022-2021	Абс. Изм. 2023-2022
Общая выручка	18 408	31 782	66 899	13 374	35 117
EBITDA	-6 464	-7 849	2 944	-1 385	10 793
Рентабельность показателя EBITDA	-35%	-24,70%	4,40%	10,4%	29,1%

Общая выручка сегмента имеет тенденцию к устойчивому росту, однако показатели EBITDA в 2021 и 2022 годах отрицательные, имеют убыточность по этому показателю –35% и –24,7% соответственно. В 2023 году ситуация улучшилась и прибыль до уплаты процентов, налогов и амортизации составила 2944 миллиона рублей, а рентабельность по данному показателю достигла 4,4%. Причина отрицательной EBITDA может заключаться в нескольких факторах:

1) высокие затраты на контент и технологии: развлекательные сегменты требуют значительных вложений в контент, лицензирование фильмов и сериалов, а также в разработку и поддержку технологической инфраструктуры;

2) инвестиции в рост и масштабирование: на начальных этапах развития такие сегменты часто реинвестируют все полученные доходы в маркетинг и расширение аудитории, что ведет к временным убыткам;

3) конкуренция: высокий уровень конкуренции на рынке развлекательных услуг требует агрессивных маркетинговых и ценовых стратегий, что также может негативно сказываться на доходности;

Отрицательная EBITDA не всегда указывает на проблемы в бизнесе, а может быть частью стратегии на долгосрочный рост и завоевание рынка, где первоначальные инвестиции со временем должны принести результаты в виде увеличения пользовательской базы и, соответственно, доходов.

4) Сервисы объявлений

Сегмент сервисов объявлений включает Авто.ру, Яндекс Недвижимость, Яндекс Аренду и Яндекс Путешествия.

Таблица 5– Финансовые показатели сегмента « Сервисы объявлений»

В млн. рублей	2021 год	2022 год	2023 год	Абс. Изм. 2022- 2021	Абс. Изм. 2023- 2022	Темп прироста 2022/2021	Темп прироста 2023/2022
Общая выручка	9 217	12 287	24 174	3 070	11 887	33,31%	96,74%
EBITDA	1 864	1 111	423	-753	-688	-40,40%	-61,93%
Рентабельность показателя EBITDA	20%	9,00%	1,70%	-11,0%	-7,3%	-55,00%	-81,11%

Общая выручка данного сегмента растет с каждым годом, однако прибыль до уплаты налогов, процентов и начисления амортизации имеет тенденцию к устойчивому снижению, как и показатели рентабельности по EBITDA. Снижение прибыльности и рентабельности по EBITDA у сегмента может быть обусловлено несколькими ключевыми факторами:

1) увеличение конкуренции: рынок онлайн-объявлений становится всё более конкурентным, новые игроки, такие как Циан, Авито, Юла, могут предлагать сходные услуги, иногда с более низкой ценой или более инновационными решениями, что заставляет «Яндекс» увеличивать затраты на маркетинг и инновации для сохранения доли рынка;

2) изменение модели монетизации: «Яндекс» перешел на модель, которая привлекает больше пользователей за счет более низких цен или бесплатных услуг, это может временно увеличить выручку, но снизить общую прибыльность;

3) рост операционных затрат: рост издержек на поддержку более крупной инфраструктуры, повышение зарплат, увеличение расходов на

обслуживание большего количества пользователей и объявлений — все это может уменьшить прибыль сегмента.

5) Прочие бизнес-юниты и инициативы

Сегмент прочих бизнес-юнитов и инициатив включает направление разработки беспилотных автомобилей (Yandex SDG), Yandex Cloud, Яндекс 360, Яндекс Образование, Финтех (Яндекс Пэй и Яндекс ID) и другие экспериментальные продукты. Рассмотрим финансовые показатели данного сегмента.

Таблица 6 – Финансовые показатели сегмента «Прочие бизнес-юниты и инициативы»

В млн. рублей	2021 год	2022 год	2023 год	Абс. Изм. 2022-2021	Абс. Изм. 2023-2022
Общая выручка	24 432	48 784	82 734	24 352	33 950
EBITDA	-14 171	-29 844	-56 794	-15 673	-26 950
Рентабельность показателя EBITDA	-58%	-61,20%	-68,60%	-3,2%	-7,4%

Общая выручка данного сегмента имеет тенденцию к устойчивому росту, однако убытки с каждым годом увеличиваются почти в 2 раза. Показатели рентабельности также снижаются с каждым годом, что говорит об убыточности данного сегмента.

Таким образом, проанализировав финансовые показатели каждого сегмента компании, можно сравнить их, чтобы посмотреть влияние каждого из них на прибыль компании за 2021–2023 года, определить наиболее прибыльный и наиболее убыточный сегмент.

Таким образом, сегмент «Поиск и портал» является наиболее перспективным в компании и приносит основной объем прибыли. В 2021–2023 годах сегмент «Электронная коммерция, Райдтех и Доставка» показал себя убыточным, однако отрицательная EBITDA не всегда указывает на проблемы в

бизнесе, а может быть частью стратегии на долгосрочный рост и завоевание рынка, где первоначальные инвестиции со временем должны принести результаты в виде увеличения пользовательской базы и, соответственно, доходов.

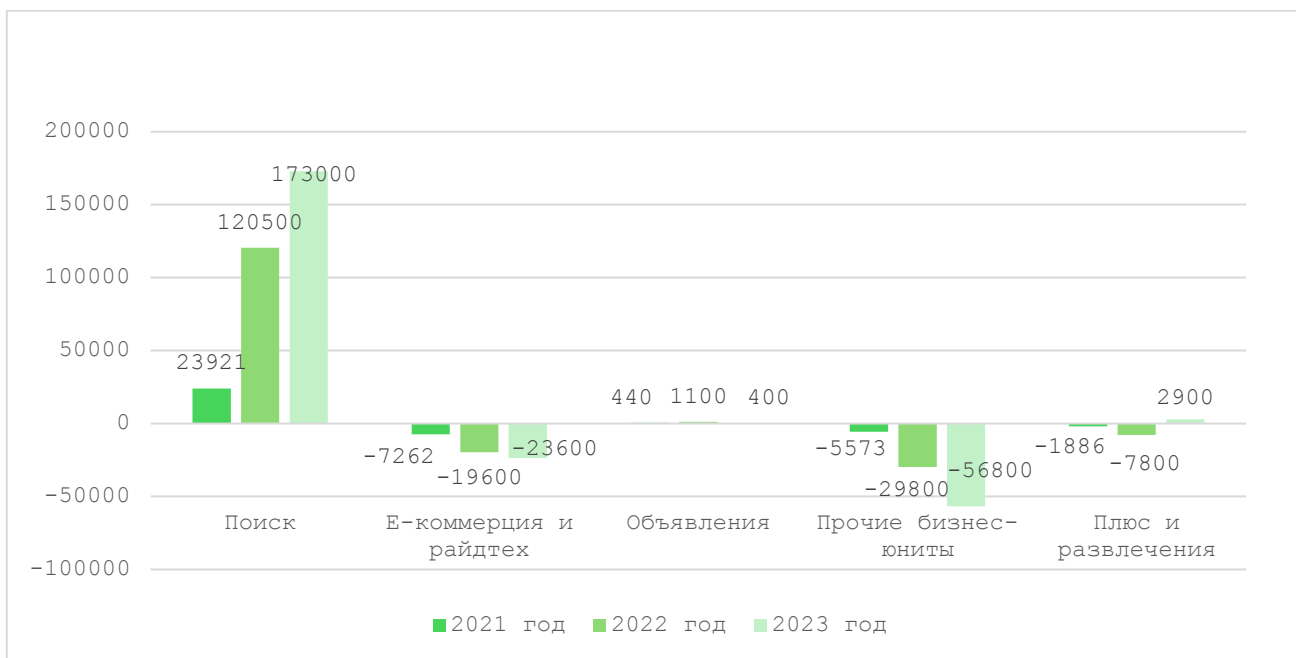


Рисунок 4 – Показатели EBITDA для каждого сегмента ООО «Яндекс» за 2021 – 2023 года

Сегмент «Сервисы объявлений» принес компании незначительную прибыль в период 2021–2023 годов в основном из-за высокой конкуренции и значительных инвестиций в развитие и маркетинг. Компания стремилась расширить свою долю на рынке, что требовало увеличения расходов на привлечение и удержание пользователей. Сегмент «Прочие бизнес-юниты» является крайне убыточным за 2021–2023 года, если убыточность этих бизнес-юнитов продолжит расти, компании стоит оценить возможность их оптимизации, возможные пути повышения эффективности или перераспределения ресурсов в более прибыльные направления. Сегмент «Плюс и Развлечения» за 2021–2022 года показывал убыточные результаты, однако в 2023 году принес компании прибыль в размере 2944 миллиона рублей, что свидетельствует о том, что инвестиции в данный сегмент начинают окупать себя.

2.3 Оценка влияния стратегии диверсификации доходов на финансовое состояние ООО «Яндекс»

«Яндекс» считает началом своей истории 1990 год, когда начинали разрабатываться первые продукты компании в рамках компаний Arcadia и ComrTek. В первой половине 2010-х годов компания начала путь к активному расширению и диверсификации бизнеса, стала производить товары и заниматься цифровизацией традиционных офлайн-бизнесов. Рассмотрим изменение показателей финансового состояния компании в динамике с 2010-х годов по настоящее время и сделаем вывод, как стратегия диверсификации бизнеса повлияла на ООО «Яндекс».

На основе данных о рыночной стоимости акций компании за последние 10 лет можно сделать вывод о том, что рыночная капитализация компании увеличилась более, чем в 5 раз. В период 2014–2021 гг. наблюдался устойчивый стабильный рост акций компании. В конце 2021 года стоимость акций достигла своего максимального значения и увеличилась до 5900 рублей. Однако из-за влияния политических и экономических факторов их стоимость сильно снизилась в 2022 году. По мере стабилизации политической и экономической ситуации можно вновь наблюдать тренд на устойчивый рост стоимости акций, что в целом говорит об успешности применения стратегии диверсификации доходов. Возможно, что именно эта стратегия помогла компании пережить кризис с минимальными потерями в бизнесе и быстро восстановиться после него.

Рассмотрим другие финансовые показатели компании, такие как рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, коэффициент абсолютной и текущей ликвидности, коэффициент автономии и коэффициент финансовой устойчивости, в динамике за последние 10 лет. Стоит отметить, что финансовые показатели за 2023 год меньше норматива. Данные изменения вызваны реструктуризацией компании в 2023 году, которая привела к

краткосрочным финансовым трудностям, поскольку компания еще адаптирует свою бизнес-модель и операционное направление.

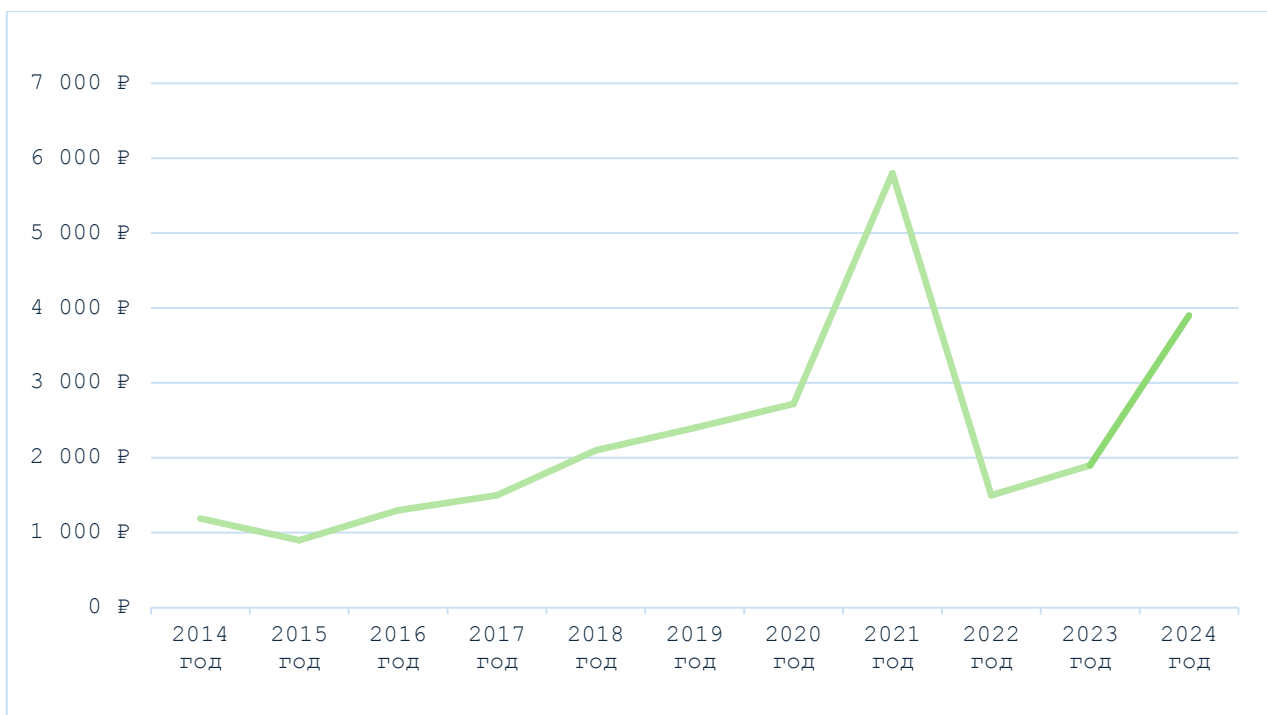


Рисунок 5 – Рыночная стоимость акций «Яндекса» в период 2014–2024 гг.

Эти факторы являются частью более широкой стратегии компании по адаптации и росту в условиях быстро меняющегося технологического и геополитического ландшафта и могут вызвать колебания финансовых показателей в краткосрочном периоде.

На основе анализа данной таблицы можно сделать следующие выводы:

1. Рентабельность активов, рентабельность собственного капитала и общая рентабельность на протяжении 2014–2020 гг. указывали на высокую эффективность работы компании (20–30%). Период 2021–2023 гг. сопровождался нестабильной экономической ситуацией в стране и процессом полной реструктуризации компании, поэтому показатели рентабельности значительно снизились.

Таблица 7 – Показатели финансового состояния ООО «Яндекс» в динамике

Год	2014	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Общая рентабельность	45,91%	36,01%	25,55%	31,26%	9,20%	18,20%	–
Рентабельность активов	36,81%	40,93%	28,37%	27,60%	8,30%	15,17%	14,98%
Рентабельность СК	36,64%	35,46%	26,65%	25,28%	9,40%	27,45%	–
Коэф-т абс. ликвидности (норма > 25%)	216,52%	272,18%	300,23%	360,25%	89,08%	24,04%	7,63%
Коэф-т тек. ликвидности (норма > 200%)	330,00%	457,00%	458,00%	518,00%	198,00%	116,00%	96,00%
Коэф-т автономии (норма > 30%)	84,14%	86,36%	85,26%	85,86%	58,35%	50,57%	27,85%
Коэф-т фин. уст.(норма >60%)	84,86%	86,77%	85,78%	86,20%	72,22%	63,68%	42,34%

2. Коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности до 2022 года превышали нормативное значение. Это свидетельствует о том, что компания являлась абсолютно платежеспособной, однако часть свободных денежных средств можно было бы использовать более эффективно для развития бизнеса. В 2021–2022 гг. данные показатели приблизились к своим нормативным значениям, а в 2023 году стали меньше норматива по упомянутым ранее причинам.

3. Коэффициент автономии компании на протяжении 10 лет был выше нормативного значения. Это свидетельствует о том, что компания является финансово устойчивой, стабильной и в достаточной степени независимой от внешних кредиторов.

4. Коэффициент финансовой устойчивости в 2014–2022 гг. достигал нормативного значения, а в 2023 году незначительно уменьшился.

Подводя итог данного анализа, можно сделать вывод, что «Яндекс» является финансово устойчивой и платежеспособной компанией на протяжении десятилетия несмотря на нестабильное экономическое положение и реструктуризацию бизнеса в 2021–2023 гг. Это говорит о том, что стратегия диверсификации доходов компании, применяемая с первой половины 2010-х годов, является одним из ключевых факторов улучшения финансового положения организации и укрепления ее позиций на рынке.

3 Рекомендации по дальнейшему развитию и совершенствованию стратегии диверсификации доходов для укрепления финансовой стабильности ООО «Яндекс»

Матрица Маккензи представляет собой инструмент стратегического управления, который используется для анализа портфеля бизнес-единиц или направлений деятельности компании. На основе проанализированной информации мы можем разделить ключевые бизнес-сегменты Яндекса, оценить их привлекательность и силу конкурентной позиции компании в этих отраслях.

	Высокая конкурентоспособность	Средняя конкурентоспособность	Низкая конкурентоспособность
Высокая привлекательность	Поиск и портал	Объявления	Транспортные услуги
Средняя привлекательность	Плюс и развлечения	Электронная коммерция	Яндекс Pay & Яндекс ID
Низкая привлекательность	Доставка	Яндекс Образование	Прочие бизнес-юниты и инициативы

Рисунок 6 – Матрица Маккензи на основе анализа ООО «Яндекс»

На основе данной матрицы можно сформировать следующие рекомендации:

1. Поиск и портал: этот сегмент является высокоприбыльным и эффективным, с устойчивой рентабельностью по EBITDA около 50%. Он представляет собой основу деятельности компании и должен оставаться в приоритете для дальнейшего развития и инвестиций.

2. Электронная коммерция, транспортные услуги и доставка: несмотря на убыточность в краткосрочном периоде, инвестиции в эти сегменты важны для долгосрочного роста и захвата рынка. Они предлагают потенциал для выхода на новые рынки, увеличения клиентской базы и увеличения оборота.

3. Развлечения: несмотря на прошлые убытки, сегмент стал прибыльным в 2023 году, что указывает на то, что предыдущие инвестиции начинают окупаться. Дальнейшее развитие в этой области может привести к устойчивой прибыльности.

4. Подписные услуги (Яндекс Плюс): этот сегмент является перспективным с точки зрения вовлечения пользователей и роста доходов. Рекомендуется улучшить предложение подписки, чтобы повысить прибыльность и увеличить клиентскую базу компании.

5. Прочие бизнес-единицы и инициативы: этот сегмент последовательно был убыточным, что указывает на необходимость тщательной оценки, оптимизации операций или перераспределения ресурсов в более прибыльные сегменты.

6. Сервисы объявлений: учитывая высокую конкуренцию, значительные инвестиции в развитие и маркетинг, а также прибыльность сегмента в 2023 году, рекомендуется внедрение уникальных технологий и предложений, которые улучшат пользовательский опыт и выделят компанию среди конкурентов. Это может включать в себя создание новых инструментов

поиска и персонализированных услуг, увеличивая тем самым привлекательность сервисов и их финансовые результаты.

Также на основе успешного опыта диверсификации доходов зарубежных компаний можно предложить «Яндексу» использовать несколько нестандартных подходов:

1. Опыт компании Tesla: Tesla не только производит электромобили, но также занимается разработкой и продажей решений для хранения энергии, таких как Powerwall и Powerpack, предоставляя комплексные решения для домашних и промышленных энергосистем. Яндекс может рассмотреть возможность входа в рынок «умного дома» с использованием своих технологий искусственного интеллекта и интернета для создания продуктов, которые могли бы управлять домашней электроникой, обеспечивать безопасность и оптимизировать потребление энергии.

2. Опыт компании Google: через свои дочерние компании, такие как Verily, Alphabet, исследует возможности в сфере здравоохранения, разрабатывая технологии отслеживания состояния здоровья и управления заболеваниями, что открывает новые направления для компании в индустрии здоровья. Применение для Яндекса: разработка приложений или устройств для мониторинга здоровья, которые могли бы интегрироваться с Яндекс.Станциями или мобильными приложениями, предоставляя пользователю данные о его физическом состоянии и рекомендации по улучшению здоровья, а также в случае экстренных ситуаций уведомлять близких человека о его состоянии здоровья и необходимости оказания помощи.

3. Опыт компании Airbnb: Airbnb, изначально платформа для аренды жилья, расширила свои услуги до предложения "Airbnb Experiences", которые позволяют путешественникам бронировать не только места для проживания, но и уникальные местные приключения. Это расширило базу клиентов и источники доходов компании. Применение для Яндекса: компания могла бы интегрировать

аналогичные услуги в свои приложения, например, предлагать эксклюзивные городские или культурные туры через Яндекс.Путешествия или Яндекс.Карты, связывая пользователей с местными гидами и экспертами.

Таким образом, предложенные выше стратегии могут помочь компании «Яндекс» успешно диверсифицировать доходы, расширить клиентскую базу, а также укрепить свои позиции не только на национальном, но и на мировом рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог исследования стратегий диверсификации доходов ООО "Яндекс" можно сделать несколько основных выводов. Прежде всего, важно отметить, что компания успешно применяет различные подходы к расширению своих источников дохода, что позволяет ей поддерживать финансовую стабильность и адаптироваться к меняющимся условиям рынка.

Яндекс активно развивает различные сегменты своего бизнеса, включая поиск и портал, электронную коммерцию, райдтех и другие сервисы. Подобная диверсификация способствует снижению зависимости от одного источника дохода и повышает устойчивость компании к экономическим колебаниям.

Также Яндекс активно инвестирует в новые технологии и разработки, что не только поддерживает его конкурентоспособность, но и открывает новые источники дохода.

Анализ показывает, что Яндекс способен быстро реагировать на изменения рыночных условий, что является важным аспектом его стратегической гибкости. Это особенно актуально в условиях цифровизации и постоянного изменения потребностей пользователей. Несмотря на такие факторы, как геополитические изменения и экономические санкции, Яндекс продемонстрировал способность быстро адаптироваться к различным изменениям и поддерживать стабильное финансовое состояние, что подтверждает успешность его стратегии диверсификации доходов.

На основе проведённого анализа рекомендуется продолжать курс на диверсификацию бизнеса, уделяя внимание не только расширению существующих направлений, но и поиску новых возможностей для инноваций. Также важно постоянно анализировать рыночные тренды и потребности потребителей, чтобы своевременно адаптировать бизнес-стратегии в ответ на изменения внешней среды.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Заренков, В. А. Управление проектами : учеб. пособие. - 2-е изд. - М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2010. - 312 с.
2. Абдукаримов, И.Т. Экономический анализ в современной экономике России: роль, проблемы и перспективы развития / И.Т. Абдукаримов // Финансы: планирование, управление, контроль - 2014. - № 2. - С. 2 - 7.
3. Абрютина, М. С. Экономический анализ хозяйственной деятельности. - М.: Дело и Сервис, 2010. - 512 с.
4. Аверина, О. И. Анализ финансовой устойчивости предприятия по принципам РСБУ и МСФО / О.И.Аверина // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 34. С. 36 - 44.
5. Анализ финансового состояния предприятия по данным бухгалтерского баланса // Консультант бухгалтера, 2011 . - № 4. - С.3 - 9.
6. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учебник /Под ред. Стражева В.И. - Мн.: Высшая школа, 2011. - 398 с.
7. Бадмаева, Д.Г. Платежеспособность коммерческой организации: финансовый анализ / Д.Г. Бадмаева // Аудиторские ведомости. 2014. № 1. С. 56 - 62.
8. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А.И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. — М.: Издательство Юрай, 2013. — 383 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс.
9. Баринов, В. А. Организационное проектирование: учебник. М.: ИНФРА-М, 2013.- 384 с.
10. Беленов, О.Н., Анучин А.А. Статистические модели и экономический анализ региональной конкурентоспособности / О.Н.Беленов //Экономический анализ: теория и практика, 2011, № 18.

11. Белоцерковский, Е.Я., Белоцерковская В.Е. Выбор стратегии ценообразования / Е.Я.Белоцерковский // Руководитель строительной организации. 2014. № 1. С. 15 - 25.
12. Бельских, И.Е. Международные стандарты финансовой отчетности в системе развития российского предпринимательства: к вопросу об эффективном внедрении / И.Е. Бельских // Международный бухгалтерский учет. - 2014. - № 35. - С. 2 - 5.
13. Беляева С. А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами // Организатор производства. - 2016. - № 4. - С.84-87.
14. Беспалов, М.В. Комплексный анализ финансовой устойчивости компании: коэффициентный, экспертный, факторный и индикативный /М.В.Беспалов // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. - 2014.- № 5. - С. 10 - 18.
15. Иванова И. В. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия / И. В. Иванова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г Москва, апрель 2014 г). Т. II / под общ. ред. Г Д. Ахметовой. — М.: РИОР, 2014. — С. 97-100.
16. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : учеб. пособие / Л.Н . Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос.Федерации, Урал.федер. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал.ун-та, 2016. — 112 с.
18. Волнин, В.А. Коэффициентный анализ состояния ликвидности предприятия / В.А. Волнин // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2014. № 4. С. 14 - 23.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский отчет ООО «Яндекс» за 2020–2023 гг.

Период до:	2023 31/12	2022 31/12	2021 31/12	2020 31/12
Итого оборотные активы ▾	310895	239934	199975	290401
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	96519	83590	107191	238185
Денежные средства	-	-	34012	60006
Денежные средства и их эквиваленты	96519	83131	79275	72392
Краткосрочные финансовые вложения	-	459	27916	105787
Общая дебиторская задолженность, нетто	150098	106542	67560	38313
Дебиторская задолженность - торговля, нетто	107360	65208	44493	27729
Итого Товарно-материальные Запасы	21276	28220	9587	4810
Расходы будущих периодов	19818	17082	12865	8359
Прочие оборотные активы, всего	23184	4500	2772	734
Итого активы ▾	786628	616719	515496	515612
Основные средства, итого - нетто	229440	156352	134570	82572
Основные средства, итого - брутто	-	260645	218764	149969
Накопленная амортизация, всего	-	-104293	-84194	-67397
Гудвилл, нетто	142840	143778	117864	104275
Нематериальные активы, нетто	28361	31766	22359	29306
Долгосрочные финансовые вложения	9009	8997	10215	1135
Векселя к получению - долгосрочные	42738	39012	20845	4857
Прочие долгосрочные активы, всего	56360	23194	18479	3066
Прочие активы, всего	-95915	-58343	-13029	-
Итого краткосрочные обязательства ▾	347661	187844	111106	62852
Кредиторская задолженность	193448	72635	54854	-
Кредиторская/накопленная задолженность	-	-	57874	27321
Накопленные расходы	-	37050	21017	12666
Векселя к платежу/краткосрочная задолженность	-	20702	6050	-
Текущая часть долгосрочных кредитов и займов/Капитализируемая аренда	92046	35057	11992	321
Прочие краткосрочные обязательства, всего	62167	22400	17193	22544
Итого обязательства ▾	490336	278541	242571	190771
Итого обязательства ▾	490336	278541	242571	190771
Общая долгосрочная задолженность по кредитам и займам	77038	51070	101185	86664
Долгосрочные кредиты и займы	49438	29885	85835	83277
Обязательства по финансовой аренде	27600	21185	15350	3387
Долгосрочные обязательства по отложенному налогу на прибыль	11463	5473	2989	3705
Неконтролируемая доля в дочерних компаниях	16	21870	14749	23261
Прочие обязательства, всего	54158	-79789	3382	14289
Итого акционерный капитал ▾	296292	338178	272925	324841
Погащаемые привилегированные акции, всего	-	-	-	-
Непогащаемые привилегированные акции, нетто	-	-	-	-
Обыкновенные акции	282	282	281	278
Добавочный капитал	87235	119464	112942	160857
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	193577	173697	131488	145789
Собственные акции, выкупленные у акционеров, по стоимости приобретения	-1393	-1393	-2728	-6
Право работников на получение акций компании (ESOP)	-	-	-	-
Нереализованный доход (убыток)	-	-	-	-
Прочие собственные средства	16591	46128	30942	17923
Итого обязательства и капитал	786628	616719	515496	515612
Обыкновенные акции в обращении, всего	-	-	358,7	354,21
Привилегированные акции в обращении, всего	-	-	-	-