МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2022 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Работу выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.А. Сомова

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В.В. Заболоцкая

(подпись)

Нормоконтролер

преподаватель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н.В. Хубутия

(подпись)

Краснодар

2022

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение……………………………………………………...……………………3

1 Теоретико-методические аспекты и внешнеэкономической деятельности предприятия ………………………………………………………………………6

1.1 Обзор основных теорий организации управления внешнеэкономической деятельностью предприятия…………………………...6

1.2 Виды и этапы осуществления экспортно-импортных операций……………………………………………………………………….…12

1.3 Методы анализа и оценки эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия………………………….19

2 Анализ и оценка организации управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ПАО «НК» Роснефть»…………………………..24

2.1 Характеристика предприятия и его внешних рынков сбыта……………………………………………………………………………...24

2.2 Структура и динамика основных финансово-экономических показателей деятельности ПАО «НК «Роснефть»………………………...…..30

2.3 Анализ эффективности управления внешнеэкономической деятельностью ПАО НК Роснефть за 2018-2020 гг………………...…………34

3 Пути повышения эффективности организации управления внешнеэкономической деятельностью предприятия……………………….…42

3.1 Рекомендации повышения эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ПАО НК Роснефть……42

3.2 Рекомендации по повышению хозяйственной деятельности ПАО НК «Роснефть» в условиях современной санкционной политики……….…..46

Заключение……………………………………………………………………….54

Список использованных источников...…………………………………………59

Приложение А Систематизация проблем и рекомендаций по их разрешению, в ходе стратегического развития компании в условиях санкционной политики……………………………………………………………………...…..64

**ВВЕДЕНИЕ**

Внешнеэкономическая деятельность является неотъемлемым элементом глобальной экономики, оказывая существенное влияние на глобальные торговые процессы. Данная выпускная квалификационная работа посвящена проблемам организации управления внешнеэкономической деятельности предприятия на примере отечественной компании ПАО «Роснефть», являющейся лидером в своей отрасли производства. Как известно внешнеэкономические связи играют большую роль в формировании мировой экономики и глобального рынка.

Внешнеэкономическая деятельность предприятия – особый вид специфической деятельности предприятия, заключающаяся в приобретении, изменении, а также прекращении определенных прав или обязанностей, направленных на создание, отчуждение, использование материальных благ, а также любых других результатов человеческой деятельности, в отношении между различными межгосударственными субъектами экономической деятельности. Важно, что она всегда предполагает обязательный выход на международный рынок.

Сегодня в международных процессах внешнеэкономической деятельности тысячи фирм, предприятий и компаний со всего мира. Примечательно, что сфера их хозяйственно-экономической деятельности не оказывает влияние на процессы внешнеэкономической деятельности, определяющим фактором в данном случае является востребованность и конкурентоспособность, рентабельность компании.

Усложнение и укрупнение внешнеэкономических процессов в условиях роста и дифференциации экономических процессов делает выбранную тему выпускного квалификационного исследования очень актуально. Эффективность организации управления внешнеэкономической деятельности предприятия напрямую зависит от понимания сути экономических практических и теоретических процессов.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является хозяйственная деятельность предприятия на примере ПАО «НК «Роснефть».

Предметом настоящей выпускной квалификационной работы являются экономические отношения, возникающие при внешнеэкономической деятельности ПАО «НК «Роснефть».

Цель настоящей выпускной квалификационной работы заключается в предметном исследовании и выработке рекомендаций по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельностью предприятия на примере компании ПАО «Роснефть»

Задачи настоящей выпускной квалификационной работы, предопределены целью исследования и заключаются в необходимости изучения следующих аспектов:

‒ изучить понятие, теоретические основы предмета исследования;

‒ исследовать методы анализа и оценки внешнеэкономической деятельности предприятия;

‒ дать характеристику компании ПАО «НК» Роснефть» и ее внешних рынков сбыта

‒ проанализировать внешнеэкономическую деятельность предприятия, ее сущность, достоинства и недостатки (на примере ПАО «НК» Роснефть»);

‒ выявить проблемы, возникающие при реализации эффективности организации управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии;

‒предложить пути совершенствования внешнеэкономической деятельностью данного предприятия;

‒ выработать рекомендации повышения эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ПАО НК Роснефть;

‒ выработать новые методы управления рисками компании ПАО НК Роснефть в условиях санкций

Отмечая теоретическую и методическую базу настоящей выпускной квалификационной работы необходимо отметить научные труды в сфере внешнеторговой деятельности российских и иностранных ученых, а также законодательная и нормативно - правовой база Российской Федерации; фундаментальные исследования в области регулирования внешнеторговой деятельности и т.д.

Структурно работа представлена введением, содержанием, тремя главами, восемью параграфами, заключением и списком использованных источников.

1. **Теоретико-методические аспекты и внешнеэкономической деятельности предприятия**

**1.1 Обзор основных теорий организации управления внешнеэкономической деятельностью предприятия**

Современные международные экономические отношения стремительно развиваются, появляются новые способы и методы организации и проведения внешнеэкономических отношений и совершения финансовых операций.Появляются новые теории и подходы к организации управления внешнеэкономической деятельностью предприятия, некоторые из них в результате устаревают и теряют свою актуальность. Многие ученые отмечают значимость и важность внешнеэкономической деятельности в развитии экономики в целом.

Сегодня учитывая поляризацию экономических отношений, «санкционных войн», введения эмбарго и как следствие существенного искусственного усложнения внешнеэкономической деятельности, международных финансовых операций и логистических цепочек следует как можно точнее исследовать подходы к организации управления внешнеэкономической деятельностью предприятия

Говоря об управлении внешнеэкономической деятельностью предприятия необходимо отметить несколько теоретических подходов к понятию управления, а именно:

* процессный подход (Джеймс К. Ван Хорн и Джон М. Вахович, Е.И. Шохин, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури и др.). Ученые, представители подобного подхода определяют «управление», как «совокупность процессов организации, планирования, мотивации, необходимых для достижения организацией определенной цели;
* системно-целевой подход (Н.И. Берзон и Т.В. Теплова, С.Л. Сорокин, И.С. Шиткина и др.) – сторонники подобной теории определяют управление внешнеэкономической деятельности предприятия, «как определенное целенаправленное воздействие субъектов, осуществляющих управление на какой-либо объект при помощи реализации специальных методов для выполнения установленных задач»;
* функциональный подход (М.И. Халиков) – совокупность функций системы, которые направленны на реализацию выживания данной системы через координацию, упорядочивания ее структурных элементов, направление их между собой, организация взаимодействия между субъектами;

Так, теория организации управления внешнеэкономической деятельностью предприятия предполагает использование трех ключевых подходов воедино (Системно-целевого, функционального, процессного подхода). Что касается самого определения внешнеэкономической деятельности предприятия, то видится интересным определение профессора А.А. Мусина – особый вид специфической деятельности предприятия, заключающаяся в приобретении, изменении, а также прекращении определенных прав или обязанностей, направленных на создание, отчуждение, использование материальных благ, а также любых других результатов человеческой деятельности, в отношении между различными межгосударственными субъектами экономической деятельности.

М.Г. Пронина иначе раскрывает управление внешнеэкономическую деятельность предприятия, а именно «совокупность различных частноправовых отношений, в рамках которых один из субъектов является иностранным элементом».

Современная научная экономическая литература по-разному понимает внешнеэкономическую деятельность предприятия и определяет внешнеэкономические связи. Чаще всего внешнеэкономические связи раскрываются, как совокупность межгосударственных международных внешнеэкономических отношений. Что же касается самой внешнеэкономической деятельности, то ее традиционно ограничивают функциями отдельных субъектов хозяйственной деятельности (компаниями и предприятиями).

Отметим, что внешнеэкономическая деятельность, как институт, может выражаться в различных экономических процессах, есть быть точнее, то проявляться в различных формах, среди которых можно выделить следующие:

* внешняя торговая деятельность предприятия;
* производственная кооперативная деятельность предприятия;
* инвестиционное сотрудничество, в рамках которых одно предприятие инвестирует свои финансовые средства в деятельность и развитие другого предприятия на различных условиях;
* другие формы внешнеэкономической деятельности предприятия (например, валютные, кредитные и пр. связи).

Таким образом, можно утверждать, что внешняя торговая деятельность является нечем иным, как совокупностью различных экономических отношений, возникающих в ходе обмена товарами, различно продукцией, научными технологиями производства, услугами коммерческого характера и т.д. Внешнеэкономическая теория при этом тесно связана с внешнеполитической экономической деятельностью конкретного государства, на основании установленных и санкционируемых им правил ведения внешней торговли (поддержка экспорта, сдерживание импорта, эмбарго, пошли и т.д.). Как правило внешняя торговля осуществления прямым взаимодействием между собой двух и более субъектов хозяйственной деятельности, представляющих разные национальные государства, следовательно, разные рынки сбыта продукции. Иногда, в силу определенных естественных причин (например, введение эмбарго или санкций).

Говоря о субъектах внешнеэкономической деятельности, то исходя из теоретических подходов нужно выделить следующие встречающиеся субъекты:

* экспортер – субъект финансово-хозяйственной деятельности, осуществляющий поставку товара или предоставление услуги на международный рынок;
* импортер - субъект финансово-хозяйственной деятельности, осуществляющий получение, ввоз указанного товара или услуги на основании внешнеторгового договора.

Помимо двух основных, обязательных участников внешнеэкономической деятельности, экономическая теория и практика выделяют дополнительных субъектов торговой деятельности, например, комиссионеры, дистрибьюторы, агенты, консигнаторы, дилеры и др.

Другой не менее значимой формой внешнеэкономической деятельности выделяет производственная кооперация, которая по своей сути пересекается с инвестиционным сотрудничеством, в силу чего во многих теория, ученые объединяют их в один подвид внешнеэкономической деятельности. Говоря о понятии производственной кооперации, выделим наиболее общих из совокупности различных подходов к определению данной дефиниции, а именно – способ организации определённых производственных связей между различными самостоятельными субъектами или целыми государствами, создаваемые в целях создания и изготовления определенной заранее продукции на основе установленного разведения труда и создания специализированного производства. Таким образом, упрощается и удешевляется процесс создания различных, особенно сложных товаров.

Производственная кооперация подразделяется не несколько различных подвидов и направлений, которые в свою очередь определяются на основании средства создания и профилизации предприятия и привлечении иностранных инвестиций, а также выбора механизма функционирования предприятия.

Выделим некоторые, считающиеся основными формами производственных коопераций:

* компании, деятельность которых базируется на привлечении прямых иностранных инвестиций и иных способов привлечения иностранного капитала;
* Свободные экономические зоны, создаваемые и активно поддерживаемые государствами в целях наиболее благоприятного экономического развития собственных территорий, посредством стимулирования внешнеэкономической деятельности компаний [2].

Говоря об инвестиционном сотрудничестве используют прежде всего следующее определение – рациональное переопределение ресурсов, особый способ, позволяющий государству более высоких показателей в экономике через возможность использования преимуществ международного разделения труда, а также реализации технологического потенциала своевременной модернизации производства.

Реализация инвестиционного сотрудничества во внешнеэкономической деятельности происходи следующими способами:

– через портфельные инвестиции — капиталовложения, которые не связаны с прямым контролем над зарубежными предприятиями, а реализуются посредством приобретения акций, облигаций и иных ценных бумаг долгосрочного характера (обычно не более 25% уставного капитала) с целью извлечения прибыли;

– через прямые инвестиции - образование собственных компаний, кроме того вложения в иностранные компании, составляющие не менее 25% уставного капитала.

Одним из ключевых условий для эффективного осуществления внешнеторговых операций является подбор подходящего партнера (контрагента).

Контрагентами в международной торговле называются стороны, находящиеся в договорных отношениях по купле-продаже товаров или оказанию различного рода услуг [7].

В процессе подготовки и реализации внешнеторговых операций участники прибегают к детальному изучению как потенциального круга возможных контрагентов, так и конкретных предприятий, и учреждений, с которыми заключаются соглашения. Изучение деятельности контрагента считается общепринятым элементом проведения внешнеторговой операции, которому уделяют внимание все участники внешнеэкономической деятельности. В условиях неустойчивой мировой конъюнктуры и внезапных, резких перемен ее к выбору иностранной фирмы - партнера, в особенности при сотрудничестве на длительный срок, подходят очень осторожно.

Выбор контрагента в большой степени зависит от характера внешнеторговой сделки и от предмета сделки.

При выборе фирмы важно изучить различные аспекты деятельности потенциальных партнеров, а именно:

* технологический - изучение технического уровня товаров фирмы, ее технологической базы и производственных возможностей;
* научно-технический - информация об организации различного рода научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и затратах на них;
* организационный - изучение организации управления фирмы;
* экономический - оценка финансового положения и возможностей фирмы;
* правовой - изучение правил и норм, которые действуют в государстве потенциального партнера, и имеющих прямое или косвенное отношение к сотрудничеству [11].

Таким образом, существует несколько теоретических подходов к организации управления внешнеэкономической деятельностью предприятия, тем не менее все они представляют собой различные полярные взгляды на экономическую деятельность предприятия в целом. Управление внешнеэкономической деятельностью следует понимать, как особый вид специфической деятельности предприятия, заключающаяся в приобретении, изменении, а также прекращении определенных прав или обязанностей, направленных на создание, отчуждение, использование материальных благ, а также любых других результатов человеческой деятельности, в отношении между различными межгосударственными субъектами экономической деятельности.

**1.2 Виды и этапы осуществления экспортно-импортных операций**

Экономические связи, осуществляемые субъектами финансово-хозяйственной деятельности Российской Федерации и иностранными коммерческими предприятиями, осуществляются посредством совершения экономических экспортно-импортных операций. Говоря иначе, экспортно-импортные операции – это совокупность технических приёмов и действий, направленных на подготовку и дальнейшее осуществление торгового сотрудничества между двумя и более субъектами разных национальных юрисдикций. При этом сами операции включают совершение ряда сопутствующих операционных действий, без соблюдение которых, реальное исполнение операции и получения товара/услуги конечным потребителем невозможно – транспортно-логистические, финансовые, организационно-правовые, страховые, бухгалтерские и иные. Таким образом, экспортно-импортные операции включают совокупность различных мер и действий, обеспечивающих внешнеэкономическую деятельность предприятия.

Говоря о видах экспортно-импортных операций в науке принято выделять следующие:

* экспортные операции;
* импортные операции;
* реэкспортные операции;
* реимпортные операции;

Отдельно некоторыми учеными выделяется еще одну классификацию экспортно-импортных операций:

* основные;
* дополнительные;

Попробуем дать сравнительную характеристику и раскрыть сущность и значение каждому виду экспортно-импортных операций.

Экспортные операции – особый подвид экспортно-импортных операций во внешнеэкономической детальности компаний, в ходе которых осуществляется перемещение за пределы таможенной территории государства товаров, готовой продукции или происходит осуществление каких-либо услуг конечному иностранному потребителю. Таким образом, происходит реализация и поставка материальных благ на территории других государств, говоря иначе на международных или зарубежных рынках сбыта продукции.

Импортные операции - особый подвид экспортно-импортных операций во внешнеэкономической детальности компаний, в ходе которых осуществляется перемещение на таможенную территорию государства товаров, готовой продукции или происходит осуществление каких-либо услуг конечному потребителю от иностранных компаний. Таким образом, происходит ввоз товаров или любой иной продукции, допущенной к гражданскому обороту в таможенные пределы государства. При этом условия осуществления импорта товаров могут быть разными – от введения льготных таможенных условий, до протекционизма и повышения таможенных сборов на ввоз.

Реэкспортные операции - особый подвид экспортно-импортных операций во внешнеэкономической детальности компаний, в ходе которых осуществляется транспортировка за пределы государства товара или продукции, которая была импортирована в данное государство ранее, однако не проходила процедуру какой-либо обработки. При этом эффективность реэкспортных операций обуславливается исключительно соблюдением целей таких действий, например, ввоз товаров или продукции для их дальнейшей перепродажи на бирже или аукционе, вынужденный реэкспорт, в ходе которого при реализации традиционных экспортно-импортных операций невозможно осуществить доставку товара конечному потребителю напрямую, поэтому необходимо дополнительное участие третьих стран.

Под реимпортными операциями экономическая наука традиционно понимает организацию и проведение коммерческой деятельности, которая направлена на ввоз из-за границы ранее экспортированных туда, но не подлежащих там какой-либо обработке товаров, говоря иначе возвращение экспортированных товаров на зарубежные рынки сбыта продукции.

Учитывая политику санкций и по сути развязанную Западом в отношении нашего государства экономическую войну, в Российской Федерации появляется принципиально новый вид экспортно-импортных операций, как вид международной коммерческой деятельности – параллельный импорт зарубежной продукции. Данный вид экономических операций предполагает возможность организации и проведения импорта (ввоза товара из-за границы) на территорию Российской Федерации без согласия на то правообладателя указанной торговой марки, иначе говоря ввоз параллельно «официальному» импорту торговой марки. При этом необходимо отметить, что подобный подвид экономических отношений по-разному воспринимается и по-разному регулируется в международном правовом поле.

Говоря о классификации экспортно-импортных операций на основные и обеспечивающие необходимо пояснить, что к основным операциям традиционно относят те виды операций, которые осуществляют непосредственный обмен товара/услуги, также объектов интеллектуальной собственности между субъектами экономической деятельности.

Под обеспечивающие операциями понимается вид экспортно-импортных операций, которые направлены на реализацию процесса доставки товара, услуги, объекта интеллектуальной собственности от продавца/поставщика/производителя до конечного иностранного потребителя (транспортировка, страхование, расчетные операции, хранение, экспедиторская деятельность и т.д.).

Традиционно выделяется несколько этапов, посредством которых осуществляется организация и проведение операций по экспорту и импорту продукции:

* в первую очередь проведение анализа посредством маркетингового исследования рынка, его структуры и специфики потребления и спроса;
* предметный анализ особенностей действующей системы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности, на основании которой будет строиться политика внешнеэкономической деятельности предприятия;
* разработка и утверждения технико-экономического обоснования целесообразности организации и проведения операций по экспорту и импорту;
* проведение переговоров с последующим заключением конкретного внешнеторгового контракта;
* непосредственное исполнение контрактных обязательств (экспортные операции, импортные операции, реэкспорт или реимпорт в зависимости от условий);

Поиск иностранного партнера для предприятий, не обладающих достаточной информацией о возможных партнерах, может быть осуществлен получением информации в отраслевом министерстве, ведомстве, Торгово-промышленной палате, Союзе предпринимателей, Союзе малых предприятий и др. объединениях, облисполкоме, Мингорисполкоме (отдел внешнеэкономических связей).

Поиск партнера может быть осуществлен по коммерческим справочникам: «Международный указатель фирм-импортеров Европы», «Международный указатель фирм-импортеров США и Канады», «Международный указатель фирм-импортеров Восточной Азии» и др. В них указаны адреса, факсы, телефоны иностранных фирм [20].

Если нужна помощь в установлении контактов с иностранной фирмой, то можно обратиться в торговое представительство в стране предполагаемого партнера или в торговый отдел посольства этой страны в России (адрес можно узнать в торговом отделе Министерства иностранных дел).

Получив положительный ответ (акцепт), следует произвести обработку конкурентных листов, изучение иностранных фирм и систематизацию сведений:

* форма собственности фирмы, т.е. полнота ее ответственности;
* способность фирмы произвести поставку (платежеспособность);
* деловая репутация фирмы, наличие опыта поставки, финансовое состояние, т.е. ее надежность;
* общие сведения о фирме (масштабы, полный адрес, наличие фирмы в каталогах страны, объем производства, характер деятельности, система скидок и т.д.);
* качество продукции.

После отбора оставляют 2-3 фирмы, им направляют официальный запрос (на языке страны или английском; можно позвонить - это ускорит получение ответа) [4].

Организация экспортно-импортных операций включает тщательную проработку нормативных документов, регламентирующих внешнеэкономическую деятельность.

Ознакомиться с ними можно в библиотеках, министерствах, ведомствах, госкомитетах, Облисполкомах, Мингорисполкоме, концернах, Союзе предпринимателей и арендаторов, а также в Торгово-промышленной палате.

Нормативные акты условно можно подразделить на:

* международные соглашения по торгово-коммерческой деятельности;
* соглашения стран СНГ;
* указы Президента;
* постановления правительства;
* ведомственные нормативные акты.

Технико-экономическое обоснование включает: расчет цены товара, расчет рентабельности сделки с учетом всех затрат, налогов, пошлин.

Структура и содержание контракта в значительной мере определяются:

* видом внешнеторговых операций: экспорт, импорт, реэкспорт, реимпорт;
* назначением, видом товара и услуг: торговля промышленными товарами, машинами и оборудованием, торговля лицензиями и ноу-хау, торговля инжиниринговыми услугами, транспортное обслуживание и т.д.;
* характером сделки, а именно бартер, клиринг и т.д.

Однако, несмотря на различия, общими разделами контракта, как правило, являются: «Юридические лица», «Предмет контракта», «Срок поставки», «Цена и общая сумма контракта», «Количество», «Базисные условия поставок», «Качество товара», «Сдача и приема» и др.

В ряде случаев отдельные разделы контракта совмещаются. Это зависит от степени детализации договорных отношений партнеров.

Подписанию внешнеторгового контракта предшествуют проведение переговоров с иностранным партнером.

Этот этап, как правило, осуществляют руководители предприятия, фирмы. Он включает следующее:

* подготовка плана мероприятий по приему иностранных специалистов;
* подготовка протокола;
* подписание контракта.

Валютное регулирование во внешнеэкономической деятельности предполагает знание нормативных актов по проведению валютных операций: «О совершенствовании денежно-кредитной системы», «О мерах по упорядочению валютного регулирования», «Покупка-продажа СКВ на Межбанковском валютном рынке», «Применение экономических санкций за нарушения» и других нормативных актов, а также информационно-методических материалов по организации международных расчетов – «Унифицированные правила на инкассо», «Унифицированные правила для аккредитивов» [6].

При выполнении таможенных процедур следует принять решение - кто их будет осуществлять - собственными силами или таможенным агентом (декларантом, перевозчиком). Последнее значительно упрощает подготовку документов, хотя необходимо предусмотреть дополнительную плату за таможенные услуги.

Организация таможенной службы включает знание Таможенного кодекса, а также нормативных актов о правилах ввоза-вывоза товаров через границу, порядка перемещения вещей, о транзите товаров, порядка осуществления контроля за доставкой вещей, вывозе валюты, о таможенных режимах, о взимании таможенных пошлин, сборов и т.д.

Необходимо знать правила транспортно-экспедиционной деятельности (Тарифное соглашение по перевозкам, Инструкция заполнения товаротранспортной накладной, Инструкция заполнения товарной накладной, Инструкция о порядке сопровождения грузов).

По завершению внешнеторговой сделки по данным бухгалтерского учета проводится расчет фактического коэффициента рентабельности. При этом учитываются все виды налогов, платежей по внешнеэкономической деятельности: уплата таможенных пошлин, акцизов, НДС, сборов за таможенное оформление товаров, а также все виды затрат, связанные с внешнеторговой сделкой [12].

Таким образом, существует несколько подвидов экспортно-импортных операций, равно, как и подходов к их классификации и выделению. Экспортные, импортные, реэкспортные, реимпортные, основные и обеспечивающие операции направлены на осуществление более эффективной внешнеэкономической деятельности предприятия. Каждая операция имеет свою специфику, цели, задачи и механизм реализации.

**1.3 Методы анализа и оценки эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия**

Эффективная и успешная работа предприятия по выходу на внешний рынок предполагает, прежде всего, проведение анализа внешнеэкономической деятельности на данном предприятии.

Методика оценки эффективности управления предприятием, осуществляющим внешнеэкономическую деятельность, состоит из нескольких ключевых аспектов, а именно: в первую очередь речь идет об оценке финансовых экспортных показателей каждой отдельной сделки, и экспортной оценке показателей компании за отчетный период в принципе.

Существует также понятие и показатель экономической эффективности – целевые показатели разности между финансовыми доходами и затратами на его реализацию. Рыночная экономика предусматривает необходимость положительного сальдо торгового баланса (прибыли). При этом важно понимать, что сама по себе прибыль не является показателем эффективности ВЭД предприятия и может оцениваться только в комплексе показателей. Смысл же экономической эффективности заключается в процессе постоянно максимизации прибыли и минимизации финансовых затрат, направленных на ее извлечение, отсюда выводится такой критерий оценки, как рентабельность.

Обычно оценка эффективности внешнеторговой сделки рассчитывается по следующей формуле:

ЭЭЭКС = ОВФ + ВР – ЗЭКС

где

ЭЭЭКС – показатель экономической эффективности экспортной деятельности компании;

ОВФ – финансовый эквивалент, выраженный в рублях, представляющий направления средств в валютный фонд предприятия;

ВР – выручка в рублевом эквиваленте от обязательной продажи части валюты в пользу государства;

ЗЭКС – консолидированные затраты компании на осуществление экспортной деятельности (реклама, маркетинг, страхование, пошлины, сборы и т.д.);

К показателям оценки эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия можно отнести:

* прирост объемов продукции на рынках сбыта предприятия;
* прирост объемов выручки предприятия;
* прирост показателей чистой прибыли предприятия;
* увеличение показателей коэффициента эффективности деятельности предприятия;

Компания, осуществляющая на международном рынке экспортно-импортные операции в первую очередь должна эффективно осуществлять поиск будущих контрагентов, формируя свою клиентскую, потребительскую базу из надежных субъектов хозяйственно-финансовой деятельности. В первую очередь компании следует очертить тот круг контрагентов, среди которых компанию будет инициировать процедуру переговоров. Для предприятия-экспортера важно убедиться, что потенциальные импортеры нуждаются именно в том товаре/услуге которую поставляет компания на международный рынок. Импортер же в первую очередь должен в полной мере осознавать, что он в состоянии исполнить вонзаемые на него соглашением обязательства.

Оценка внешнеэкономической деятельности предприятия, преимущественно занимающегося импортом продукции основывается на следующих факторах:

* сбор значимой для оценки информации, анализ конкурентных материалов и данных, сведения о потенциальных компаниях-экспортерах требуемой продукции, а также оценка качества требуемого товара или услуги, соотношения их;
* анализ информации предполагает также проведение и сбор сведений о перечне контрагентов, отбор наиболее подходящих компаний для дальнейших переговоров, оценка соответствия характеристики товара, его качества, цены, востребованности, возможности доставки;

Поиск партнера для осуществления экспортно-импортных отношений также имеет свои особенности, субъект, осуществляющий экспортную деятельность должен в первую очередь найти заинтересованного в приобретении товара контрагента, готово заплатить за предлагаемый товар установленную цену, говоря иначе – должен выполнить предусмотренные договором обязательства. Ключевое отличие внешнеэкономической деятельности экспортера от импортера заключается в поиске не товара, поиск которого осуществляет импортер, а в поиске контрагента.

Оценка эффективности управления внешнеэкономической деятельности предприятия представляет собой комплексны системный подход, для анализа различных внешнеэкономических операций (уже упомянутых в этой работе).

Эффективности оценки зависит от соблюдения ряда принципов и критериев, а именно:

* принцип учета и анализа абсолютно всех критериев внешнеэкономической деятельности предприятия (оперативный, бухгалтерский и статистический учет);
* принцип оценки затрат и результатов экономической деятельности. При это сравниваемые показатели воспроизводятся одинаковыми количественными показателями;
* принцип оценки соотношения затрат и результатов экономической деятельности за один установленный отрезок времени. Используются методы дисконтирования в данном случае;
* принцип сопоставления полученных данных с базовым начальным вариантом.

Важно, что на сегодняшний день конкретного актуального и унифицированного метода оценки управления эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия нет. Выбор метода напрямую зависит от ряда показателей, таких как время, статистические данные, география деятельности компании, резервы, производственные и научно-технические мощности и т.д. Существует большое количество методов оценки и способов классификаций данных методов, попробуем выделить одну из подобных классификаций, а именно:

* экспертные методы оценки;
* расчетные методы оценки;
* факторные методы оценки;

По итогам этой главы, можно сделать вывод о том, что современная экономическая научная теория достаточно широко трактует определение внешнеэкономической деятельности предприятия, относя к данному понятию совокупность производственно-финансовых экономических отношений, цель который направлена на обеспечение расширения рынка сбыта производимой продукции (международного рынка), а также использования научно-технической базы компании для обновления производственных мощностей и повышения финансового благосостояния и стабильности предприятия в долгосрочной перспективе.

Методы оценки эффективности организации управления внешнеэкономической деятельности предприятия также различны, они базируются на выборе подхода и специфики самой деятельности предприятия. Эффективность экономической деятельности рассчитывается на основе целевых и статистических показателей, отражающих эффективность проведения экспортно-импортных операций, соотношения их доходности и расходов. В следующей главе настоящего выпускного квалификационного исследования будет дана оценка эффективности внешнеэкономической деятельности компании ПАО «Роснефть»

Предлагается сформулировать собственное понятие управления внешнеэкономической деятельностью предприятия, на основе совокупности признаков, предлагаемых различными авторами. Это связано с тем, что современная экономическая деятельность все меньше ограничится условными подходами и становится более многогранной. Так, управление внешнеэкономической деятельностью предприятия - особый вид специфической деятельности предприятия, заключающаяся в приобретении, изменении, а также прекращении определенных прав или обязанностей, направленных на создание, отчуждение, использование материальных благ, а также любых других результатов человеческой деятельности, в отношении между различными межгосударственными субъектами экономической деятельности.

**2  Анализ и оценка организации управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ПАО «НК» Роснефть»**

**2.1      Характеристика предприятия и его внешних рынков сбыта**

Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть» возникло в 1995 году в ходе процессов приватизации и реформирования российской экономики, перехода от командно-административной к рыночной системе глобальной свободной торговли. Компания была создана на основании Указа Президента РФ от 1.04.1995 года № 327 «О первоочередных мерах по совершенствованию деятельности нефтяных компаний» и на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 29 сентября 1995 г. № 971 «О преобразовании государственного предприятия «Роснефть» в открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть».

Уставом предусматривается цель деятельность компании, а именно – извлечение прибыли из нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей хозяйственной деятельности [5].

На сегодняшний день ПАО «Роснефть» является одной из крупнейших отечественных и мировых компаний в нефтяной отрасли. Компания осуществляет хозяйственно-производственную деятельность по поиску, разведке, добыче, переработке таких продуктов, как нефть, газ, газовый конденсат, осуществление последующей реализации добытого и переработанного сырья потребителям на отечественном рынке, отправке товара на международные рынки.

Уставной капитал компании «Роснефть» составляет 105 981 778 рублей. Основным акционером является Российская Федерация, которая через компанию АО «РОСНЕФТЕГАЗ» владеет 40,4% акций компании. Остальной процент принадлежит различным отечественным и иностранным неправительственным компаниям [9].

Географически деятельность компании «Роснефть» представлена практически всей территорией Российской Федерации, основная деятельность при этом приходится на Сибирские регионы и Дальний Восток, а также Тимано-Печорский район. Помимо этого, деятельность компании представлена в Казахстане и Алжире. Компания также обладает большим диверсифицированным портфелем в различных востребованных регионах, специализирующихся на добычи нефти и нефтяных продуктов, а именно – Венесуэла, Эквадор, Бразилия, Индия, Китай, Вьетнам и другие. На территории России функционирует более семи крупных нефтеперерабатывающих комплексов, формирующих сбытовую сеть компании.

Ресурсодобывающая деятельность компании и грамотное управление позволило ей сформировать главное конкурентное преимущество – огромная ресурсная база предприятия – более 20 млрд. баррелей нефтяных запасов, что признано доказанными запасами энергетических ресурсов компании, что является одним из лучших статистических отчетных показателей среди всех публичных нефтегазовых компаний и групп компаний мира. Доказанная обеспеченность компании углеводородами рассчитана на бесперебойные поставки при сохранении темпов и объемов более чем на 25 лет. При этом не учитываются результаты производимого в данный момент поиска и геологической разведки неподтвержденных запасов нефти и газа.

Таблица 1 – Статистические показатели доказанных запасов нефти и газа, млрд барр. н. э.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компания | Жидкие УВ | Газ | Итого |
| ОАО «НК «Роснефть» | 25,2 | 7,8 | 33 |
| ExxonMobil | 13,2 | 12 | 25,2 |
| PetroChina | 10,8 | 11,6 | 22,4 |
| BP | 10,1 | 7,9 | 18 |
| ОАО «ЛУКОЙЛ» | 13,5 | 3,9 | 17,4 |
| Shell | 6,6 | 7,3 | 13,9 |

ОАО «НК «Роснефть»

ExxonMobil

PetroChina

BP

Shell

Chevron

Petrobras

Total

ОАО «ЛУКОЙЛ»

Statoil

Eni

ConocoPhillips

ОАО «Газпром нефть»

Рисунок 1 – Статистические показатели добычи нефти, млн барр. н. э./сут.

2021 год был одним из рекордных по успешности в деятельности ПАО «Роснефть» компания увеличила свою чистую прибыль почти в 7 раз до 883 млрд. рублей, а выручка возросла на 52.2% до 8.76 трлн. рублей. Компания достигла максимальных значений по показателю EBITDA, а также крупнейших значений прибыли за всю историю компании. Причиной тому отмечается грамотный менеджмент и успешная внешняя конъюнктура, грамотное управление внешнеэкономической деятельность предприятия.

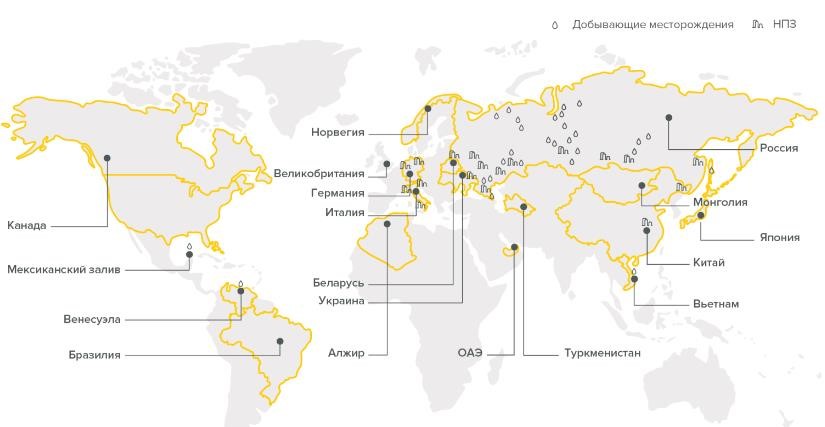


Рисунок 2 – Структура деятельности компании ПАО «НК Роснефть»

Помимо высоких показателей по потенциальным объемам зарегистрированных запасов, Нефтеперерабатывающие заводы ПАО НК «Роснефть» обладают удачным географическим положением, которое дает возможность создать разветвлённую сеть транспортировок производимых нефтепродуктов, повышая эффективность поставок. Компания даже имеет заводы в близости от морских портов таких как: [Туапсе](http://www.rosneft.ru/Downstream/Exports_petroleum_products/Export_terminals/Tuapse_Terminal/), [Де-Кастри](http://www.rosneft.ru/Downstream/gas_condensate_exports/Export_terminals/De-Kastri/), [Находке](http://www.rosneft.ru/Downstream/Exports_petroleum_products/Export_terminals/Nakhodka_Terminal/) и [Архангельске](http://www.rosneft.ru/Downstream/gas_condensate_exports/Export_terminals/Arkhangelsknefteprodukt_and_Belokamenka/), что облегчает транспортировку продуктов нефтепереработки заказчику. Сегодня «Роснефть» реализуют программы по модернизации НПЗ, а также их расширению в связи с увеличением объемов добычи, главной целью программ является дальнейшее усовершенствование равновесия между добычей и переработкой нефти, а также повышения выпуска высококачественной продукции с еще большей добавленной стоимостью, а также для спасения экологии, будут использоваться самые современные технологии для ее сохранения.

Таблица 2 — Объемы показателей экспорта нефти и нефтепродуктов и темпов их роста НК «Роснефть» в 2018-2020 гг

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | 2018 | 2019 | 2020 | Темп роста 2020-2018,% |
| Показатели экспорта нефти, (млн. т) | 102,4 | 109,1 | 114,9 | 112,2 |
| Показатели экспорта нефтепродуктов, (млн. т) | 57,6 | 61,5 | 63,7 | 110,6 |

Как уже выше отмечалось одной из основополагающих целей публичного акционерного общества является извлечение прибыли, так НК «Роснефть» в своей политике хотят реализовать проект по реализации собственной продукции напрямую потребителю, что является одной из главной цели на ближайшие годы. Для реализации данной задачи, компанией была создана разветвлённая розничная сбытовая сеть АЗС, которая по количеству АЗС занимает второе место среди российских фирм, их насчитывают около 1700.

Современная повестка по сохранению экологической среды побуждает многие компании пересмотреть свои планы и проекты по наращиванию показателей добычи нефти и газа в связи с большими показателями загрязненности. Основываясь на принципах сохранения окружающей среды ПАО НК «Роснефть» строго опирается на международные стандарты, которые включают множество соглашений, такие как корпоративное управление, финансовая отчётность и сохранения окружающей среды.

Как и любое другое публичное акционерное общество НК «Роснефть» считает необходимым укрепить свое положение в мировой экономике и стать в один ряд с мировыми энергетическими гигантами и даже завоевать лидерство посредством повышения экономических показателей и акционерной стоимости.

Для достижения лидирующих показателей среди мировых конкурентов можно выделить основополагающие задачи, посредством которых в дальнейшей перспективе увеличатся экономические показатели.

* увеличение эффективности производительности по различным направлениям деятельности;
* повсеместное внедрение современных технологий в деятельность по добычи нефти и газа;
* принятие курса на открытость и гласность компании, становиться более информационно прозрачными;
* повышения квалификации для управленческого персонала для увеличения эффективности их работы и корпоративного управления;
* высокая материальная, а также социальная ответственность;
* соблюдение международных и российских положений о сохранении окружающей среды;

Европа

Азия

Реализация в странах ближнего зарубежья (СНГ)

Реализация нефти на внутреннем рынке

Рисунок 3 – Структурные показатели диверсификации экспорта продукции компании ПАО НК «Роснефть»

Однако тем не менее, учитывая нестабильные глобальные экономические мировые процессы существуют крупные риски, относительно дальнейшей успешной деятельности компании, при этом сама компания должна инициировать программы ускоренного развития, в частности испортозамещения и быть готовой к новым глобальным экономическим вызовам и переориентации сбыта с Европейского и Американского регионов на Азиатское и Ближневосточное направления.

Обращаясь к статистическим данным, предоставленными ПАО НК «Роснефть» компания активно экспортирует миллионы тонн нефти (64 млн. т.) в Европу, в страны Средиземноморья, а также в страны дальнего зарубежья. Помимо западного рынка, Роснефть экспортирует в страны СНГ, где экспорт составил 9,8 млн. т., что означает рост объемов по сравнению с предшествующими годами, рост связан с началом поставок так называемой «легкой» нефти, добываемой ОАО «Оренбургнефть». Экспорт в страны Азиатского-Тихоокеанского региона зарегистрирован в пределах 24 млн. т., однако 16 млн. т. из общего числа поставляется в Китай по трубопроводу, согласно долгосрочным соглашениям.

В целом, характеризуя вышесказанное хочется отметить, что за последние годы объем добычи и экспорта увеличиваются, а на фоне роста поставок и формируются экономические показатели компании, это говорит о том, что компания не достигла своего пика, и в последующие годы доход будет только увеличиваться, несмотря на введенные санкции.

**2.2 Структура и динамика основных финансово-экономических показателей деятельности ПАО «НК «Роснефть»**

Показатели деловой активности компании ПАО «НК «Роснефть» позволяют оценить уровень эффективности управления деятельности компании на международных рынках. К качественным критериям, позволяющим определить уровень эффективности являются:

* широта рынков сбыта профильной продукции;
* наличие продукции, которая компания непосредственно направляет на экспорт;
* деловая репутация организации;

Количественная оценка же является результатом анализа наиболее эффективных способов использования ресурсов компании. [15]

Анализ количественной оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности ПАО «НК «Роснефть» рассчитаем по имеющимся показателям и оценим эффективность использования материальный, трудовых, финансовых и иных ресурсов.

Отметим такой показатель, как «рентабельность активов» (ROA) – данный показатель позволяет охарактеризовать показатели эффективности применения имущества организации и уровень развития и качества работы менеджмета компании, что является практическим пониманием нормы прибыли во внешнеэкономической деятельности компании.

Существует формула оценки коэффициента, которая рассчитывается следующим образом – показатель Pра равен делению «чистой прибыли» на «сумму активов»

Что касается такого показателя, как «рентабельность собственного капитала» (ROE) данный показатель позволяет проанализировать величину прибыли, которую получит предприятие (организация) на единицу стоимости собственного капитала.

Существует формула оценки коэффициента, которая рассчитывается следующим образом – показатель Pрск равен делению «чистой прибыли» на «величину собственного капитала» и умножению на 100%

Отметим такой показатель, как «рентабельность продаж» (ROS) данный показатель позволяет проанализировать какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции.

Существует формула оценки коэффициента, которая рассчитывается следующим образом – показатель Pрп равен делению «прибыли от продаж» на «выручку от продаж» и умножению на 100%

Обратим внимание на показатель - «рентабельность основной деятельности» данный показатель позволяет проанализировать, какое количество прибыли получает предприятие с каждой денежной единицы, инвестируемой в производство и реализацию выпускаемой продукции.

Существует формула оценки коэффициента, которая рассчитывается следующим образом – показатель Pрод равен делению «прибыли от продаж» на «затраты на производство» и умножению на 100%.

Таблица 3 – Основные финансовые экономические показатели хозяйственной деятельности ПАО «НК «Роснефть»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевые показатели для анализа | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/2018, % | 2020/2019, % | 2020/2018, % |
| Активы, млрд. руб. | 7788 | 9449 | 9953 | 21,3 | 5,3 | 27,8 |
| Обязательства, млрд. руб. | 6432 | 8014 | 8420 | 24,6 | 5,07 | 30,9 |
| Капитал и резервы, млрд. руб. | 1355 | 1434 | 1533 | 5,8 | 6,9 | 13,1 |
| Выручка, млрд. руб. | 8 238 | 8 676 | 5 757 | 5,1 | -38 | -36 |
| Чистая прибыль, млрд. руб. | 649 | 802 | 181 | 24 | -77 | -328 |
| Показатели рентабельности активов (ROA), % | 6,4 | 2,5 | 0,99 | -3,9 | -1,51 | -5,41 |
| Показатели рентабельности собственного капитала (ROE),% | 36,9 | 16,7 | 6,5 | -20,2 | -10,2 | -30,4 |
| Показатели рентабельности продаж (ROS), % | 3,6 | 3,03 | 0,86 | -0,57 | -2,17 | -2,74 |
| Показатели рентабельности основной деятельности (норма прибыли), % | 3,76 | 3,14 | 0,87 | -0,62 | 0,28 | -2,89 |

Таблица 4 – Основные показатели рентабельности ПАО «НК «Роснефть» 2020  г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2020** | **2019** | **Δ** | **2018** |
| Выручка от реализации и доход от ассоциированных организаций и совместных предприятий, млрд руб. | 5757 | 8676 | -34% | 8238 |
| EBITDA1 , млрд руб. | 1209 | 2105 | -43% | 2081 |
| Маржа EBITDA2 | 20,4% | 24,0% | -3,6 п.п. | 24,8% |

Продолжение таблицы 4

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Налоги и таможенные пошлины, трлн руб. | 2,4 | 3,7 | -34% | 4,0 |
| Чистая прибыль, млрд руб. | 181 | 802 | -77% | 649 |
| Маржа чистой прибыли | 3,1% | 9,2% | -6,1 п.п. | 7,9% |
| ROACE | 6,9% | 15,7% | -8,8 п.п. | 17,4% |
| ROAE | 3,0% | 14,3% | -11,3 п.п. | 12,3% |
| Капитальные затраты, млрд руб. | 785,0 | 854,0 | -8% | 936,0 |

Проведенный анализ с последующим вычислением базовых основных экономических статистических показателей финансово-хозяйственной деятельности ПАО НК «Роснефть» позволяет сделать вывод о тенденции роста активов, капитала, резервов и обязательств компании, однако рентабельность компании снижается, что не является положительным показателем. Чистая прибыль предприятия при этом снижается и не имеет четко выраженной тенденции (сначала небольшой рост, а затем резкий спад). Причиной указанных экономических показателей является непостоянство относительно ценовой политики на нефтяные ресурсы, а также санкции, которые накладываются на отечественные предприятия, которые затрудняют логистику, поставки, процессы освоения и выхода на новые крупные международные рынки сбыта, что требует больших усилий в осуществлении внешнеэкономической деятельности предприятия.

В 2009 году компания инициировала и запустила весьма примечательную систему мотивации сотрудников, которая основана на анализе и исполнении показателей, отражающих эффективность деятельности сотрудников и всей компании в целом.

Отметим, что система подобных показателей направлена на учет и анализ финансово-экономических показателей деятельности компаний, а также:

* ее операционную прибыль в ходе осуществления внешнеэкономической деятельности (EBITDA);
* доходность на задействованный капитал в ходе осуществления внешнеэкономической деятельности (ROACE);
* совокупный доход акционеров компании (TSR);
* коэффициент долговой нагрузки предприятия (Чистый долг / EBITDA);
* показатели сокращения затрат, так и отраслевые показатели эффективности (размер добычи углеводородов, замещение запасов, выход светлых нефтепродуктов, интегральный показатель эффективности инновационной деятельности и т. д.). [9]

Таким образом, можно заключить, что разработка и принятие показателей данной концепции - это создание долгосрочной программы действия компании и использование конкретных и понятных показателей оперативного управления компанией, анализ текущих показателей и установление плановых для дальнейшего развития компании.

* 1. **Анализ и оценка эффективности управления внешнеэкономической деятельностью ПАО «НК «Роснефть»**

Компания, которая осуществляет разработку и добычу нефтяных и газовых месторождений в целом должна формировать свою внешнеэкономическую деятельность ориентируясь на своих ближайших территориальных соседей, то есть на территории сопредельных государств. Речь идет о таких регионах, как Азиатско-Тихоокеанский регион, Япония, Китай, Республика Южная Корея, в том числе США (хотя выстраивание подобной внешнеэкономической деятельности крайне затруднительно, учитывая современную санкционную политику). Приграничное положение, хорошо развитые морские порты позволяют наиболее эффективно доставлять товары конечному потребителю. Внешнеэкономическая деятельность предприятия направлена на получение выручки и прибыли, роста и развития компании, освоение принципиально новых рынков сбыта продукции. На рисунке ниже представлена динамика соотношения выручки и прибыли компании ПАО «Роснефть».

Из представленного графика следует, что соотношение прибыли/выручки из года в год растет, за исключением 2016-2017 года, когда отмечался резкий спад показателей, что было продиктовано введением новых секторальных санкций в отношении российских нефтяных компаний. Подобные действия потребовали переориентации внешнеэкономической деятельности компании ПАО «Роснефть». Учитывая разведанные и доказанные объёмы компании, наличие широкой материально-технической базы в мире, а также систему диверсифицированных поставок закономерно будет предположить, что в дальнейшем внешнеэкономическая деятельность компании будет основана на наращивании экспорта нефте/газовых ресурсов, особенно на восточных-азиатских рынках сбыта – китайском и индийском направлениях.

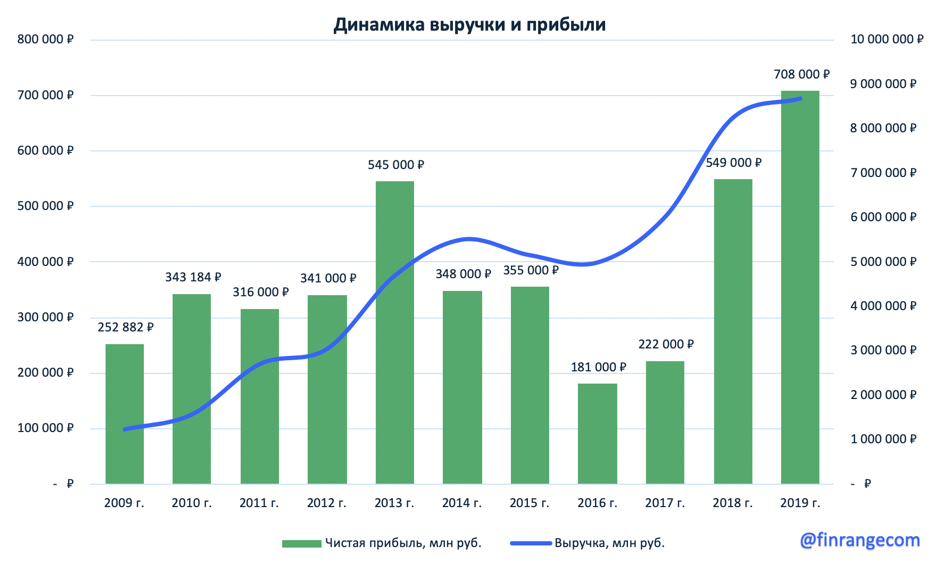


Рисунок 4 ‒ Динамика выручки и прибыли компании ПАО «Роснефть» [составлена автором на основании 18]

Что касается показателей производства и добычи нефти, то можно проанализировать представленный ниже рисунок-график. Так согласно рисунку видно, что показатели добычи нефти неизменно растут, за исключением 2020 года – отмечается спад добычи, что продиктовано мировым производственным кризисом, вызванным вирусом COVID-19. В результате остановки ряда производственных международных мощностей и существенного нарушения логистических связей, спрос на нефть существенно снизился по сравнению с объемами его добычи, поэтому темпы роста добычи нефтяных ресурсов компании ПАО «Роснефть» были снижены.

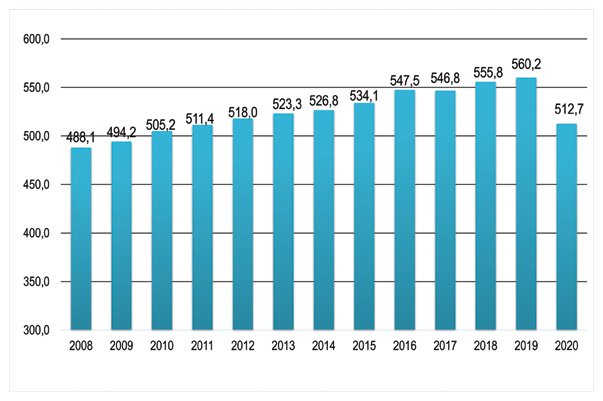


Рисунок 5 – Показатели добычи нефти компании ПАО «Роснефть»

Анализ и оценка эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия делается на основе ключевых финансовых показателей, представленных в таблице ниже:

Таблица 5 – Анализ основных целевых показателей на фактическое выполнение ключевых показателей эффективности Компании

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020  Фактический показатель | Степень достижения планового значения 2020 г. | 2019  Фактический показатель | Оценка показателя соотношения  (+/-) |
| 1. Добыча углеводородов, млн т н.э. | 265,2 | Лучше плана | 254,2 | +4,3 % |
| 2. EBITDA, млрд руб. | 1278 | Лучше плана | 1245 | +2,7 % |
| 3. ROACE, % | 14,0 | Лучше плана | 13,4 | +0,6 п.п |
| 4. Чистый долг / EBITDA | 1,5 | Лучше плана | 1,1 |  |
| 5. Отношение совокупной доходности акционеров (TSR) к среднеотраслевому уровню | 1,67 | Лучше плана | 1,29 | +29,5 % |
| 6. Интегральный показатель эффективности инновационной деятельности, % | 1003 | План перевыполнен | - | - |

Проанализировав приоритетные показатели финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Роснефть» мы приходим к выводу, что снижение показателя EBITDA в годовом выражении, помимо снижения выручки, обусловлено отрицательным влиянием демпфера в составе обратного акциза, что было частично скомпенсировано снижением общехозяйственных и административных расходов на 9,3 %.

Что касается выручки, то по результатам 2020 года она снизилась к уровню предыдущего года на 33,6% - до 5,7 млрд. руб., под влиянием падения мировых цен на нефть и сокращения объемов добычи и реализации нефти, связанного с ограничениями в рамках Соглашения ОПЕК+, а также со снижением спроса на мировом рынке из-за пандемии COVID-19.

Говоря о самой внешнеэкономической деятельности, то отметим, что ПАО «НК «Роснефть» осуществляет тесное экономическое взаимодействие с большим количеством ключевых государств мира, через различные нефтяные и газовые компании, так:

* «НК «Роснефть» является крупным инвесторов (крупнейшим среди конкурентов) в Боливарской Республике Венесуэла (БРВ). Компания очень тесно взаимодействует с местной государственной компанией Petróleos de Venezuela, S. A. (PDVSA) в сфере нефтегазодобычи, укрепляя свое положение на местных рынках, диверсифицируя свои активы в том числе;
* также «Роснефть» (в основном непосредственно через дочернее предприятие Rosneft Brasil E&P Ltda., далее «РНБразил») осуществляет реализацию ряда стратегических проектов в сфере разведки и разработки нефте/газовых месторождений на территории Бразилии, являясь по сути монополистом, оператором проекта и полноправным владельцем разрабатываемых участков;
* нельзя не отметить очень тесные связи со Вьетнамом, где компания осуществляет проекты по добыче газа и нефти в проектах геологоразведочных работ в Блоке 06.1 (Rosneft Vietnam B. V. — 35 %, ONGC — 45 %, PVN — 20 %);
* помимо всего прочего ПАО «Роснефть» имеет собственные нефтяные и газовые хабы в Европе, Азии, Латинской Америке, взаимодействует с Германией, Индией, Японией, Австрией, Францией исходя из политики долгосрочных контрактов совмещая политику заключения фиксированных цен на ресурсы, а также используя механизм спотового формирования цен на нефть.

Тем не менее, начиная с 2014 года российские компании в нефтегазовом секторе сталкиваются с серьезным экономическим давлением – санкциями на фоне нестабильной политической обстановке. В последние годы экономические ограничения, накладываемые на «Роснефть», угроза прямого эмбарго поставок нефтегазовых ресурсов в «Западные страны» является серьезным риском для внешнеэкономической деятельности компании. В целом эффективная экономическая деятельность ПАО «Роснефть» зависит от успешного лавирования между основными экономическими рисками, среди которых можно выделить следующие:

* санкции ЕС и США. В 2022 г. США и ЕС ввели ряд секторальных санкций и ограничений;
* риски, связанные с изменением правил таможенного контроля и пошлин;
* валютный риск – возможен в момент тяжелой обостренной политической ситуации, санкций, экономического кризиса (особенно учитывая тенденцию перехода на расчеты во вневалютных операциях);
* рыночный риск и риск изменения цены на товары;
* риск ареста и национализации имущества и активов компании ПАО «Роснефть» в государствах, поддерживающих политику санкций Европейского Союза, США и Великобритании;

Результатом реакции компании на указанные риски стала инициализация политики импортозамещения технологической базы и материально-технической базы компании. «Роснефть» устанавливает тесные научно-технические внешнеэкономические связи с китайскими и индийскими нефтедобывающими компаниями, выстаивает научно-обменные отношения с компаниями арабского нефтедобывающего мира, в том числе в рамках переговоров в сфере ОПЕК +.

Приграничное положение, хорошо развитые морские порты позволяют наиболее эффективно доставлять товары конечному потребителю. Внешнеэкономическая деятельность предприятия направлена на получение выручки и прибыли, роста и развития компании, освоение принципиально новых рынков сбыта продукции. Все это подчеркивает особую внешнеэкономическую деятельность компании Роснефть. Важно при этом, что она направлена на достижение конкретных коммерческих результатов – извлечение прибыли и расширение на международном рынке, что возможно только благодаря чётко выстроенной стратегии и планированию с учетом всех возможных рисков.

Таким образом, в целом внешнеэкономическую деятельность компании ПАО «Роснефть» можно признать успешной, показатели выручки, прибыли и добычи компании растут, экспортные показатели компании также держатся на достойном показательном уровне. Компания весьма успешно диверсифицирует свое производство и сохраняет ведущие позиции как крупнейшая нефтедобывающая и нефтеперерабатывающая компания в Российской Федерации и в мире. Приграничное положение, хорошо развитые морские порты позволяют наиболее эффективно доставлять товары конечному потребителю. Внешнеэкономическая деятельность предприятия направлена на получение выручки и прибыли, роста и развития компании, освоение принципиально новых рынков сбыта продукции.

**3** **Пути повышения эффективности организации управления внешнеэкономической деятельностью предприятия**

**3.1 Рекомендации повышения эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ПАО НК Роснефть**

В настоящее время ПАО «НК «Роснефть» является одной из крупнейших российских компаний, осуществляющих экспорт нефте/газовой продукции за рубеж. При этом эффективность внешнеэкономической деятельности напрямую связана с соблюдением конкретной методологии выхода компании на внешние международные рынки, которые в том числе включают необходимые для соблюдения принципы относительно руководства и реализации самих программ выхода компании на международные рынки. Представим для исследования следующие принципы, предлагаемые нами, в качестве конкретных рекомендаций по повышению эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия ПАО НК Роснефть.

В первую очередь следует отметить принцип непрерывной деятельности компании – так все результаты внешнеэкономической деятельности каждой компании напрямую связаны со сроками существования конкретного внешнеэкономического проекта, непосредственно – опыта экономической деятельности в данном случае ПАО НК «Роснефть». На практике же наиболее успешный выбор стратегии внешнеэкономической деятельности определяется естественным образом.

Следующим необходимо отметить принцип географической диверсификации – так вся деятельность предприятия внешнеэкономической направленности прямо зависит от количества стран, осуществляющих импорт нефте/газовой продукции. Отсюда, учитывая растущее давление на компанию «Роснефть» следует учесть необходимость поиска новых стратегических рынков сбыта.

Проанализировав хозяйственную и внешнеэкономическую деятельность ПАО «НК «Роснефть», необходимо указать перспективы развития внешней торговли и тесного сотрудничества компании с зарубежными странами.

Как уже отмечалось ПАО «НК Роснефть» это крупнейшее в мире добывающее и перерабатывающее нефте/газоперерабатывающее предприятие, обладающие крупнейшими в мире подтвержденными запасами нефти и газа, позволяющими реализовывать продукцию на протяжении более чем 20 лет, при сохранении темпов и объёмов поставки.

Растущая конкуренция между крупнейшими международными нефтяными и нефтеперерабатывающими компаниями является важным аспектом в стратегическом развитии ПАО «Роснефть». Компания нацелена на сохранения статуса крупнейшей мировой организации в данной отрасли экономики. Лидерство финансовых показателей, а также рост акционерной стоимости возможно сохранить при реализации следующих ключевых целей развития:

* стабильное и динамичное повышение показателей эффективности всех аспектов финансово-экономической деятельности компании;
* стабильный экстенсивный и интенсивный рост бизнеса;
* формирования политики открытости, доступности и прозрачности деятельности компании для общества и потребителя;
* формирование политики корпоративной социальной ответственности компании за свою деятельность и продукт;
* развитие научно-производственной базы компании, активное внедрение передовых технологий в производство.

Развитие компании, связанное с высоким международным спросом на энергоресурсы, позволяет сформировать фундаментальную экономическую базу дальнейшего развития и диверсификации производственной внешнеэкономической деятельности компании «Роснефть». Уникальная по количественным показателям база компании позволит ей на долгие годы удерживать лидерские ключевые показатели.

При этом «Роснефть» ставить перед собой достаточно амбициозные цели по увеличению объемов производства и добычи энергоресурсов, а также расширение сети обрабатывающего продукта с увеличением надбавочной стоимости товара. Отметим, что такому развитию благоприятствует положительная конъюнктура рынка и макроэкономические показатели, а также лояльная политика Российской Федерации в сфере налогообложения компании.

Успешная разведка и эффективное развитие новых месторождений в Сибирском Федеральном округе, на Дальнем Востоке, в Охотском море и на Северном Ледовитом океане позволяет прогнозировать долгосрочный рост и сохранения уровня объемов добычи энергоресурсов на мировом уровне. За последние несколько лет было введено несколько новых месторождений, в том числе Сузунское (4,5 млн. т./год показатели добычи) [9].

Сотрудничество с крупнейшими национальными компаниями других государств, таких как Венесуэла, Китай, Индонезия, США, Великобритания, Франция, Германия, Бразилия, ЮАР и т.д. делает «Роснефть» ключевым международным игроком на энергетическом рынке, влиятельным лоббистом на сделках ОПЕК+. В результате компания расширяет свою деятельность, консолидируя добывающие и производственные мощности не только на территории нашего государства, но и наращивая добычу нефти с ее последующей переработкой на территориях других государств, реализуя там же как правило и последующую продажу своих энергетических активов.

Весьма перспективным для развития компания, особенно учитывая развивающуюся энергетическую войну между Россией и Западным миром является внешнеэкономическая деятельность на Восточном или как его еще называют –Азиатско-Тихоокеанском направлении в торгово-экономических отношениях с такими странами как Китай, Индия, Пакистан, Корея, Вьетнам и т.д. которые в итоге только наращивают потребление российских энергоресурсов в частности углеводорода. Учитывая перспективность данного направления необходимо наращивать инвестиции компании в нефтедобывающую и нефтеперерабатывающую деятельность в данном регионе.

Отдельно следует отметить, что внешнеэкономическая деятельность ПАО «Роснефть» в перспективе стратегического долгосрочного планирования должна строиться не только и не сколько на поставке условно свежедобытого необработанного сырья, а переработанного вторичного продукта с повышенной добавочной стоимостью, что существенным образом повысит внешнеэкономическое влияние компании и ее доходы. Инвестиции в производство масел, продуктов из нефти, пластика, химии нефтяных продуктов, строительство и эксплуатация по всему миру АЗС является перспективным экономическим ходом. Таким образом, важно, чтобы дальнейшее развитие компании строилось на стратегическом долгосрочном планировании исходя из внешнеэкономической и внешнеполитической конъюнктуры рынка.

ПАО «НК «Роснефть»» стремится обеспечить стабильное развитие внешнеэкономической деятельности, улучшение торговых взаимоотношений с государствами дальнего и ближнего зарубежья.  Преодолевание сложившихся на сегодняшний день проблем предприятия в сфере экспортной деятельности в ближайшие сроки будет способствовать совершенствованию и осуществлению ключевых целей и задач, поставленных перед «Роснефть»». Этому, в свою очередь, способствует реализация специальных проектов, введенных в действие компанией, а также решение основных стратегических задач, поставленных перед «Роснефть» на предстоящие годы развития. Каждый проект должен быть основан и логически грамотно выверен, иначе он теряет свой смысл и перспективу.

В результате была разработана и составлена таблица, которая представляет собой совокупность выявленных рисков, а также предложения по минимизации потерь из-за наступления неблагоприятных внешнеэкономических событий.

Таблица 6 – Основные риски, связанные с внешнеэкономической деятельностью компании ПАО «НК Роснефть», предложения по повышению эффективности управления внешнеэкономической деятельности компании

|  |  |
| --- | --- |
| Основные факторы риска компании, их сущность | Предложения по повышению эффективности управления внешнеэкономической деятельности компании ПАО «Роснефть» |
| Риск введения более серьезных санкций Европейского Союза и США, представляющих собой полное эмбарго российской нефти и отказ от энергетического отечественного сырья. В 2022 году уже введен целый ряд секторальных санкций в отношении российской экономики | Инициализация процесса диверсификации направления товарных потоков;  Резкое снижение затрат капитальных и операционных средств;  Создание логистической базы, запасных маршрутов поставки товара, поиск альтернативных вариантов сбыта продукции;  Мониторинг санкционных действий, постепенная распродажа европейских активов и имущества в целях избегания их ареста и национализации |
| Переменчивость таможенных правил, ужесточение таможенного контроля и увеличения пошлин отдельными государствами на блокирование поставок российской нефти. Изменение порядка перемещения товаров за границу может создать условия для экспорта российской нефти за рубеж, в том числе в процессе ее транзита в третьи страны. | Постоянный мониторинг действующей таможенной политики стран, осуществляющих транзит российской нефти, мониторинг норм действующего международного законодательства.  Развитие системы морских поставок энергоресурсов |
| Риск колебания валютного курса, который может существенно снизить доходы компании ПАО «Роснефть» | Политика поддержания курса рубля, как государственная финансовая политика, направленная на поддержку ключевой отрасли экономики;  Ввести дополнительные пункты-уточнения в договоры с потребителями относительно фиксации курса, на момент заключения договора;  Однако самым успешным будет считаться механизм фиксации курса непосредственно в самом договоре или же переход на внутривалютные финансовые операции; |

На основе проделанного анализа управления внешнеэкономической деятельностью компании ПАО «НК Роснефть», предложены следующие практические рекомендации:

* внедрение инновационных методов и автоматизация процесса управления, повышение профессиональных компетенций кадрового состава;
* предметное и четкое определение полномочий руководителей департаментов отделов, служб, всех подразделений, осуществляющих процесс внешнеэкономической деятельности компании ПАО «НК Роснефть»;
* совершенствование системы управления подразделениями переработки и сбыта топливно-энергетического комплекса;
* производить учет и мониторинг изменений в национальных нормативно-правовых актах стран, где содержатся активы компании, а также, методов тарифного и нетарифного регулирования, действующих как в материнской стране, так и за ее пределами;
* организация и проведение профильных маркетинговых исследований, мониторинги внешней среды и системы управления;
* повышение эффективности использования углеводородного сырья, увеличение добавочной стоимости производимых нефтепродуктов путем дополнительной обработки, переход на современные экологические нормы и стандарты (Евро-4/5).

Таким образом, если использовать на практике данные рекомендации компания повысит эффективность внешнеэкономической деятельности.

**3.2 Рекомендации по повышению хозяйственной деятельности ПАО НК «Роснефть» в условиях современной санкционной политики**

Начиная с 2014 года российские компании в нефтегазовом секторе сталкиваются с серьезным экономическим давлением – санкциями на фоне нестабильной политической обстановке. В последние годы экономические ограничения, накладываемые на «Роснефть», угроза прямого эмбарго поставок нефтегазовых ресурсов в «Западные страны» является серьезным риском для внешнеэкономической деятельности компании. На основе проведенного анализа во второй главе настоящей выпускной квалификационной работе внешнеэкономической деятельности ПАО «Роснефть» были выявлены основные риски дальнейшего развития компании, в том числе возникающие и из-за современной санкционной политики. В целом эффективная экономическая деятельность ПАО «Роснефть» зависит от успешного лавирования между основными экономическими рисками.

В результате сложных политических и полит-экономических международных процессов, наложения на отечественные компании секторальных санкций или в принципе – прямого эмбарго, компания ПАО НК «Роснефть» столкнулась с рядом гипотетических и реальных рисков, создающих реальные проблемы реализации внешнеэкономической деятельности компании.

В организации существуют общепринятые методы управления рисками. В целях снижения производственных рисков, например, несоблюдения производственных стандартов по качеству и объему, разрабатываются определенные организационные и технологические меры. Они содержат системы оперативно-календарного и текущего планирования, управления качеством и другие аналогичные меры для предотвращения невыполнения запланированных производственных стандартов в срок и с соответствующим качеством. В целях уменьшения других видов рисков принимаются подобающие меры по обеспечению эффективности деятельности организации, другими словами, соотношения полученного результата увеличение прибыли, снижение убытков и затрат на его достижение.

Основной проблемой управления рисками в организации, которая осуществляет внешнеэкономическую деятельность, являются внешние риски, на которые компания не может повлиять. В международной практике существуют группы методов, которые призваны уменьшить потенциальные потери от таких рисков:

Тем не менее существует ключевая проблема, заключающаяся в применении таких методик – внешнеэкономические проблемы или «черные лебеди», от которых компания совершенно не может быть застрахована, так как эти события не происходят по воле ее или вследствие действия, или бездействия. Конечно международная экономическая практика предполагает ряд

* страхование.
* хеджирование.
* определенные формы и методы расчетно-кредитных операций, которые призваны минимизировать риск неоплаты за отгруженную продукцию или отмены доставки уже оплаченных товаров. К ним относятся: подтвержденный аккредитив, все виды банковских гарантий, обеспечение, аваль и т.д.
* анализ и планирование внешних рыночных условий (цен, соотношения спроса и предложения) позволяют своевременно разрабатывать меры по предотвращению потенциальных потерь от негативных колебаний рынка (с использованием собственных и заемных средств).
* другие методы: предотвращение риска, компенсация его последствий, локализация и распределение риска.

Среди вышеперечисленных методов страхование рисков занимает особое место. Так как это является основным способом защиты от непредвиденных ситуаций, которые могут возникнуть в ходе работоспособности любого предприятия.

Страхование - это предварительное резервирование необходимых средств для компенсации ущерба от возможных последствий различных видов рисков. В то же время страховая компания берет на себя финансовые риски. Целью метода страхования является финансовая защита от последствий нежелательной ситуации.

Существует страхование коммерческих рисков, которое призвано уменьшить уровень риска при заключении деловых сделок. Наиболее популярным сейчас является страхование кредитных рисков банков. Объектами страхования в данном случае являются банковские кредиты, гарантии и долговые обязательства, инвестиционные кредиты. В случае невозврата кредита банк получит возмещение от страховой компании, которое полностью или частично покроет сумму выданного кредита.

Коммерческие риски компенсируются страхованием:

* потеря дохода из-за нарушений производственного процесса, простоев, кражи имущества и других потерь от прерывания основной деятельности;
* от неисполнения обязательств по договорам на поставку и продажу товаров.

Покрыть вероятные убытки от возникновения рисков можно с помощью страхования: экспортных кредитов (в случае банкротства импортера или его долгосрочной неплатежеспособности); затрат экспортера на освоение нового рынка; банковских кредитов (от неплатежеспособных клиентов); коммерческих кредитов (страхование обменных векселей); договоры обеспечения; риски колебаний обменного курса; обменные соглашения и сделки; инфляция; незаконные действия налоговых органов с применением санкций.

Международное страхование:

- виды

- направления

- документы

- учреждения

Хеджирование как еще один метод управления рисками в организации. Этот метод трактуется, как страхование рисков от нежелательных колебаний цен на различные виды товаров по контрактам и сделкам купли-продажи в будущем.

Управление рисками для "Роснефти" в настоящее время является приоритетным актуальным направлением, учитывая ее внешнеэкономическую деятельность. Управление рисками компании включает в себя несколько прогрессивных этапов, соблюдение которых позволяет, используя соответствующие методы, эффективно преодолевать риски:

* прямая идентификация рисков;
* оценка риска, его анализ;
* разработка и утверждение стратегии управления рисками;
* формирование методов управления рисками в рамках уже утвержденной стратегии;
* осуществление устранения неблагоприятных последствий в ходе возникающих рисков;

Ниже представлена таблица, в которой предлагается авторская концепция использования новых методов управления рисками компании ПАО НК «Роснефть». Важно учитывать, что каждый метод управления носит персонифицированный характер и может быть применим исключительно к конкретной проблеме, которая была выявлена и зафиксирована.

Таблица 7 – рекомендации по использованию новых методов управления рисками компании ПАО «НК «Роснефть»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид риска | | Методы управления |
| риски, связанные с ценами на сырую нефть, газ и нефтепродукты; | | хеджирование экспортной выручки |
| риски изменения  ставок; | процентных | моделирование различных сценариев для оценки влияния изменения процентной ставки на размер годовой прибыли до налогообложения, анализ чувствительности. |
| валютные риски; |  | использование производных и непроизводных финансовых инструментов с целью минимизации подверженности риску колебания иностранных валют. |
| кредитные риски; |  | оценка кредитоспособности внешних контрагентов, постоянный мониторинг финансового состояния контрагентов и контроль риска неплатежей. |

Продолжение таблицы 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| риск ликвидности и  финансовой устойчивости | потери | поддержание достаточных резервов, банковских кредитных линий и резервных заемных средств, постоянный мониторинг прогнозируемых и фактических денежных потоков и анализ графика погашения финансовых активов и обязательств, включая предстоящие процентные платежи, ежегодные процедуры детального бюджетирования. |

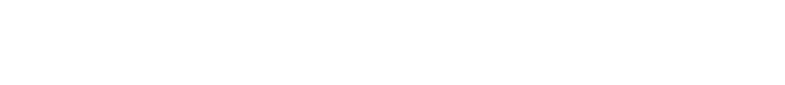
Проанализировав основные виды рисков компании ПАО «Роснефть», а также методы управления рисками можно сделать вывод, что компания нуждается в организации и проведении ряда систематических мероприятий, направленных, на выявление и предупреждение рисков во внешнеэкономической деятельности:

* создание профильного департамента в структуре компании ПАО «Роснефть», направленного на деятельность по выявлению и прогнозированию рисков;
* систематизация работы по целенаправленному выявлению рисков компании во внешнеэкономической деятельности;
* создание и актуальное обновление карты рисков компании ПАО «Роснефть»;
* систематизация и анализ отчетности компании о разрешенных рисках, а также анализ опыта конкурирующих компаний в этой отрасли, в практике преодоления собственных рисков;

Также предлагается использовать следующий алгоритм для унификации работы компании по управлению рисками.



Назначение ответственных лиц



Оценка

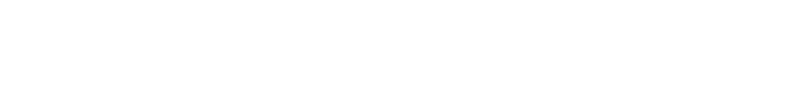
вероятности наступления неблагоприятных

событий



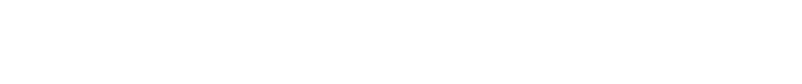
Определение

структуры предполагаемого ущерба



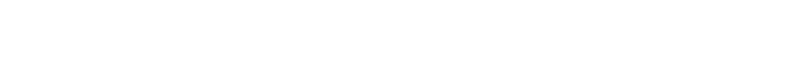
Определение и оценка эффективности возможных

методов снижения рисков



Принятие решений об определении алгоритма

действий по управлению рисками



Контроль эффективности и результатов внедрения

мер по снижению рисков



Идентификация угроз



Построение законов распределения ущерба



Оценка величины риска

Рисунок 7 – Алгоритм использования новых методов управления рисками компании ПАО «Роснефть»

Представленные рекомендации направлены на минимизацию экономической ущерба и рисков для ПАО «Роснефть», от сегодняшних санкций, секторально накладываемых на различные отрасли российской экономики. Указанные выше проблемы, накладывают неблагоприятный отпечаток на организацию и управление внешнеэкономической деятельности ПАО «Роснефть».

Как известно экспортная деятельность в сфере поставки сырья (нефти и газа) все еще остается ключевым показателем доходности Федерального Бюджета Российской Федерации, что равноценно более 60% доходов страны ежегодно. Отсюда следует один простой вывод, что развитие внешнеэкономической деятельности нефтедобывающих компаний — это стратегическая задача Российской Федерации. Учитывая, что ПАО «Роснефть», это крупнейшая в России и мире нефтедобывающая компания, успешность ее внешнеэкономической деятельности положительно скажется на благосостоянии страны и ее политической позиции в мире, что в нынешней ситуации из-за санкций имеет актуальное значение. Политика санкций, как механизм давления на государство, подрыв ее экономической составляющей прямо направлен на деятельность российских компаний. В этих условиях Российской Федерации следует оказать финансовую, социальную, политическую поддержку ПАО «Роснефть».

Таким образом, подводя итог настоящей выпускной квалификационной работе, а также третьей главе данного исследования, необходимо отметить, что рекомендации, по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельности предприятия составлены на основе анализа экономических показателей, представленных во второй главе. В целом ВЭД компании «Роснефть» весьма успешна, о чем свидетельствует рост выручки и прибыли, а также позитивные оценки аналитических агентств и банков, как Deutsche Bank и Bank of America Merrill Lynch.

Несмотря на жесткие санкции, вводимые западными коллегами, такими как отсутствие доступа к западным финансовым источникам и наукоёмким технологиям, «Роснефть» показывает завидную устойчивость к различным колебаниям на мировом рынке нефти и газа, а сотрудничество с другими странами становится приоритетом в развитии корпорации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

ПАО «Роснефть» является одной из крупнейших отечественных и мировых компаний в нефтяной отрасли. Компания осуществляет хозяйственно-производственную деятельность по поиску, разведке, добыче, переработке таких продуктов, как нефть, газ, газовый конденсат, осуществление последующей реализации добытого и переработанного сырья потребителям на отечественном рынке, отправке товара на международные рынки. Произведя анализ эффективности управления внешнеэкономической деятельности данной компании, а также предметно исследовав внешнеэкономическую деятельность, как особое экономическое явление можно сделать несколько выводов по итогам выпускной квалификационной работы.

По итогам первой главы выпускного квалификационного исследования необходимо заключить, что существует несколько теоретических подходов к организации управления внешнеэкономической деятельностью предприятия, тем не менее все они представляют собой различные полярные взгляды на экономическую деятельность предприятия в целом. Управление внешнеэкономической деятельностью следует понимать, как особый вид специфической деятельности предприятия, заключающаяся в приобретении, изменении, а также прекращении определенных прав или обязанностей, направленных на создание, отчуждение, использование материальных благ, а также любых других результатов человеческой деятельности, в отношении между различными межгосударственными субъектами экономической деятельности.

Таким образом, можно утверждать, что внешняя торговая деятельность является совокупностью различных экономических отношений, возникающих в ходе обмена товарами, различно продукцией, научными технологиями производства, услугами коммерческого характера и т.д. Внешнеэкономическая теория при этом тесно связана с внешнеполитической экономической деятельностью конкретного государства, на основании установленных и санкционируемых им правил ведения внешней торговли (поддержка экспорта, сдерживание импорта, эмбарго, пошли и т.д.). Как правило внешняя торговля осуществления прямым взаимодействием между собой двух и более субъектов хозяйственной деятельности, представляющих разные национальные государства, следовательно, разные рынки сбыта продукции. Иногда, в силу определенных естественных причин (например, введение эмбарго или санкций).

Также Практическое осуществление внешнеэкономической деятельности предприятия реализуется посредством различных операций. Существует несколько подвидов экспортно-импортных операций, равно, как и подходов к их классификации и выделению. Экспортные, импортные, реэкспортные, реимпортные, основные и обеспечивающие операции направлены на осуществление более эффективной внешнеэкономической деятельности предприятия. Каждая операция имеет свою специфику, цели, задачи и механизм реализации.

Современная экономическая научная теория достаточно широко трактует определение внешнеэкономической деятельности предприятия, относя к данному понятию совокупность производственно-финансовых экономических отношений, цель который направлена на обеспечение расширения рынка сбыта производимой продукции (международного рынка), а также использования научно-технической базы компании для обновления производственных мощностей и повышения финансового благосостояния и стабильности предприятия в долгосрочной перспективе.

Существуют методы оценки эффективности организации управления внешнеэкономической деятельности предприятия различны, они базируются на выборе подхода и специфики самой деятельности предприятия. Эффективность экономической деятельности рассчитывается на основе целевых и статистических показателей, отражающих эффективность проведения экспортно-импортных операций, соотношения их дохода и затрат на осуществление. По итогам была дана оценка эффективности внешнеэкономической деятельности компании ПАО «Роснефть»

Внешнеэкономическую деятельность компании ПАО «Роснефть» можно признать успешной, показатели выручки, прибыли и добычи компании растут, экспортные показатели компании также держатся на достойном показательном уровне. Компания весьма успешно диверсифицирует свое производство и сохраняет ведущие позиции как крупнейшая нефтедобывающая и нефтеперерабатывающая компания в Российской Федерации и в мире. Приграничное положение, хорошо развитые морские порты позволяют наиболее эффективно доставлять товары конечному потребителю. Внешнеэкономическая деятельность предприятия направлена на получение выручки и прибыли, роста и развития компании, освоение принципиально новых рынков сбыта продукции.

По итогам анализа внешнеэкономической деятельности компании ПАО «Роснефть», произведенной во второй главе настоящего выпускного квалификационного исследования были определены ключевые риски и проблемы, препятствующие успешному осуществлению деятельности компании. Результатом исследования стали практические рекомендации по преодолению классифицированных рисков и угроз внешнеэкономической деятельности компании ПАО «Роснефть».

Можно сделать вывод о том, что современная экономическая научная теория достаточно широко трактует определение внешнеэкономической деятельности предприятия, относя к данному понятию совокупность производственно-финансовых экономических отношений, цель который направлена на обеспечение расширения рынка сбыта производимой продукции (международного рынка), а также использования научно-технической базы компании для обновления производственных мощностей и повышения финансового благосостояния и стабильности предприятия в долгосрочной перспективе.

За последние годы объем добычи и экспорта увеличиваются, а на фоне роста поставок и формируются экономические показатели компании, это говорит о том, что компания не достигла своего пика, и в последующие годы доход будет только увеличиваться, несмотря на введенные санкции.

Проведенный анализ с последующим вычислением базовых основных экономических статистических показателей финансово-хозяйственной деятельности ПАО НК «Роснефть» позволяет сделать вывод о тенденции роста активов, капитала, резервов и обязательств компании, однако рентабельность компании снижается, что не является положительным показателем. Чистая прибыль предприятия при этом снижается и не имеет четко выраженной тенденции (сначала небольшой рост, а затем резкий спад). Причиной указанных экономических показателей является непостоянство относительно ценовой политики на нефтяные ресурсы, а также санкции, которые накладываются на отечественные предприятия, которые затрудняют логистику, поставки, процессы освоения и выхода на новые крупные международные рынки сбыта, что требует больших усилий в осуществлении внешнеэкономической деятельности предприятия.

Таким образом, можно заключить, что разработка и принятие показателей данной концепции - это создание долгосрочной программы действия компании и использование конкретных и понятных показателей оперативного управления компанией, анализ текущих показателей и установление плановых для дальнейшего развития компании.

На основе проделанного анализа управления внешнеэкономической деятельностью компании ПАО «НК Роснефть», в третьей главе, предложены следующие практические рекомендации:

* внедрение инновационных методов и автоматизация процесса управления, повышение профессиональных компетенций кадрового состава;
* предметное и четкое определение полномочий руководителей департаментов отделов, служб, всех подразделений, осуществляющих процесс внешнеэкономической деятельности компании ПАО «НК Роснефть»;
* совершенствование системы управления подразделениями переработки и сбыта топливно-энергетического комплекса;
* производить учет и мониторинг изменений в национальных нормативно-правовых актах стран, где содержатся активы компании, а также, методов тарифного и нетарифного регулирования, действующих как в материнской стране, так и за ее пределами;
* организация и проведение профильных маркетинговых исследований, мониторинги внешней среды и системы управления;
* повышение эффективности использования углеводородного сырья, увеличение добавочной стоимости производимых нефтепродуктов путем дополнительной обработки, переход на современные экологические нормы и стандарты (Евро-4/5).

Таким образом, если использовать на практике данные рекомендации компания повысит эффективность внешнеэкономической деятельности.

Методы оценки эффективности организации управления внешнеэкономической деятельности предприятия также различны, они базируются на выборе подхода и специфики самой деятельности предприятия.

Эффективность экономической деятельности рассчитывается на основе целевых и статистических показателей, отражающих эффективность проведения экспортно-импортных операций, соотношения их доходности и расходов. В следующей главе настоящего выпускного квалификационного исследования будет дана оценка эффективности внешнеэкономической деятельности компании ПАО «Роснефть».

Рекомендации, по совершенствованию управления внешнеэкономической деятельности предприятия составлены на основе анализа экономических показателей, представленных во второй главе. В целом ВЭД компании «Роснефть» весьма успешна, о чем свидетельствует рост выручки и прибыли, а также позитивные оценки аналитических агентств и банков, как Deutsche Bank и Bank of America Merrill Lynch.

Несмотря на жесткие санкции, вводимые западными коллегами, такими как отсутствие доступа к западным финансовым источникам и наукоёмким технологиям, «Роснефть» показывает завидную устойчивость к различным колебаниям на мировом рынке нефти и газа, а сотрудничество с другими странами становится приоритетом в развитии корпорации.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения: Учебник. – М.: Юристъ, 2004.
2. Богатин Ю. В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. - М.: изд. стандартов, 2001.
3. Вовк И.И. Основные формы внешнеэкономической деятельности предприятий и организаций. – СПб.: НИКОС, 2008.
4. Гелета И. В., Калинская Е. С., Кофанов А.А. Экономика организации (предприятия): учебное пособие. М.: Магистр, 2010.
5. Годовой отчёт ПАО «НК «Роснефть» 2020 [сайт]. – 2022. – URL: <https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2020.pdf> (дата обращения: 24.05.2022).
6. Годовой отчёт ПАО «НК «Роснефть» 2019 [сайт]. – 2022. – URL: <https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2020.pdf> (дата обращения: 24.05.2022).
7. Диденко Н.И. Основы внешнеэкономической деятельности в РФ. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2011.
8. Долгова С. И., Кретова И. И. Предприятие на внешних рынках: Внешнеторговое дело: Учебник – М.: БЕК, 1997.
9. Дегтярева О.И., Полянова Т.Н., Саркисов С.В. Внешнеэкономическая деятельность: Учеб. пособие. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2009
10. Знаменский А.О. Стратегические альянсы как международные объединения корпораций. Всероссийская академия внешней торговли, №4, 2008
11. Импортозамещение и локализация [сайт]. – 2022. – URL: <https://www.rosneft.ru/Development/sci_and_innov/Innovacionnaja_dejatelnost/Importozameshhenie_i_lokalizacija/> (дата обращения: 24.05.2022).
12. Иванов И. Н. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. И.Н. Иванова. - М.: ИНФРА-М, 2008.
13. Клочко О. А. Международные стратегические альянсы — путь к развитию отрасли. Проблемы современной экономики, N 4 (44), 2012
14. **Консолидированная финансовая отчетность ПАО «НК «Роснефть» по международным стандартам** [сайт]. – 2022. – URL: <https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/Statements/> (дата обращения: 24.05.2022).
15. Нечаева Е. Государственное регулирование и экономическая безопасность Внешней торговли // Финансы и кредит. 2002.
16. Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе. Журнал международный менеджмент, [N6 / 2002](http://www.mevriz.ru/articles/2002/6/)
17. Огородник Н.С. Работа внешнеторговой фирмы, предприятия. – М.: Экономика, 2006.
18. Организационные формы предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность [сайт]. – 2022. – URL: <http://vfocuse.ru/foreigneconomic/organizacionnye-formy-predpriyatiy/> (дата обращения: 24.05.2022).
19. Остроухова Н.Г. Рынки отраслей топливно-энергетического комплекса России: состояние и тенденции развития // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2016. – №3 (35).
20. ПАО «НК «Роснефть»: Годовой отчет, 2016. [сайт]. – 2022. – URL: <https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/Statements/> (дата обращения: 24.05.2022).
21. ПАО «НК «Роснефть»: Годовой отчет, 2015. [сайт]. – 2022. – URL: <https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/Statements/> (дата обращения: 24.05.2022).
22. Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности. – М: - 2001.
23. Прокушев Е. В. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник. М.: Дашков и К., 2007.
24. Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Майзеля А. И. Международный менеджмент : учебное пособие. — СПб: Питер, 2011.
25. Приказчикова Ю. В. Стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий. - Нижний Новгород, 2014.
26. Рудый К.В. Финансы внешнеэкономической деятельности. – М: Высшая школа, 2004.
27. Стровский Л.Е., Казанцев С.К. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для вузов.,– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2005.
28. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2005.
29. Сафронов Н. А. Экономика организации (предприятия): Учебник. М.: Экономистъ, 2009.
30. Словарь «Академик» [сайт]. – 2022. – URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/489> (дата обращения: 24.05.2022).
31. Стратегия развития ПАО «НК «Роснефть» на международных рынках [сайт]. – 2022. – URL: [file:///C:/Users/Dmitriy/Downloads/strategiya-razvitiya-pao-nk-rosneft-na-mezhdunarodnyh-rynkah%20(1).pdf](file:///C:\Users\Users\Dmitriy\Downloads\strategiya-razvitiya-pao-nk-rosneft-na-mezhdunarodnyh-rynkah%20(1).pdf) (дата обращения: 24.05.2022).
32. Смитиенко Б. Мировая экономика. Юрайт, Высшее образование, 2009 г.
33. Устав открытого акционерного общества «НК «Роснефть» (новая редакция (с изменениями № 1)) [сайт]. – 2022. – URL: [www.rosneft.ru](http://www.rosneft.ru) (дата обращения: 24.05.2022).
34. Фролова Т.А. Мировая экономика: конспект лекций. - Таганрог: ТРТУ, 2005
35. Шевченко, Б.И. Международный менеджмент: Управление международной компанией: учеб. пособие / Б.И. Шевченко. – М.: РГГУ, 2010.
36. Шмиттгофф К. Экспорт: право и практика международной торговли. – М.: Юрид.лит., 1993.
37. Черненко В.А. Международный бизнес: учебное пособие. СанктПетербургский государственный университет сервиса и экономики. 2011.
38. Чернова Т. И. Доклад: "Правовое регулирование и проблемы защиты интеллектуальной собственности". [сайт]. – 2022. – URL: URL: http://www.spp.spb.ru/ (дата обращения: 24.05.2022).
39. Хмелев И.Б. Мировая экономика. Учебно-методический комплекс. – Изд-во: ЕАОИ, 2009.
40. Pradip Kumar Sinha, Sanchari Sinha. Internationl management - New Delhi 2008. – P. 345 – 350.

**Приложение А**

**Систематизация проблем и рекомендаций по их разрешению, в ходе стратегического развития компании в условиях санкционной политики**

Таблица А.1 – Систематизация проблем и рекомендаций по их разрешению, в ходе стратегического развития компании в условиях санкционной политики

|  |  |
| --- | --- |
| Проблема, риск | Рекомендации по разрешению |
| Резкое и неконтролируемое снижение ценовых показателей на нефте/газопродукты, создание ощутимой ценовой разницы на международном и внутреннем рынках сбыта продукции, как следствие возникновение опасности невыполнения взятых на себя обязательств | Инициализация процесса диверсификации направления товарных потоков;  Резкое снижение затрат капитальных и операционных средств;  Создание логистической базы, запасных маршрутов поставки товара, поиск альтернативных вариантов сбыта продукции; |
| Рост зависимости отечественного экспорта от одного – Западного направления, которое подвержено санкционной политике (более 50% экспортной деятельности компании направляется на Европейский континент), подобная обратная монополия, существенно повышая риски компании «Роснефть» и усиливает переговорную позицию Европейских потребителей. | Организация и поиск новых альтернативных рынков сбыта продукции;  Диверсификация экспортной деятельности;  Выход на Азиатско-Тихоокеанский рынок сбыта продукции;  Повышение поставок в Китай и Индию;  Заключение торговых повышений с кардинально новыми потребителями; |
| Колебание обменного курса, нестабильность рубля, как валюты, при оплате контрактов по рыночным ценам | Политика поддержания курса рубля, как государственная финансовая политика, направленная на поддержку ключевой отрасли экономики;  Ввести дополнительные пункты-уточнения в договоры с потребителями относительно фиксации курса, на момент заключения договора;  Ввести дополнительные пункты-уточнения в договоры с потребителями относительно изменения суммы платежа, которая будет установляться исходя и изменения, и колебания курса рубля на рынке |

Продолжение таблицы

|  |  |
| --- | --- |
| Негативные последствия конкурентной деятельности с другими крупными участниками нефтяного рынка | Поддержание политики непосредственного взаимодействия исключительно с конечными потребителями нефтепродуктов, заключение с ними стратегических долгосрочных контрактов и соглашений;  Инвестирование и расширение сети АЗС за рубежом, инвестирование и поглощение мелких зарубежных компаний;  Инвестирование и диверсификация бизнес-портфеля, новые формы бизнес-деятельности – бункеровка, авиазаправочный бизнес и т.д. |
| Спад ключевых показателей финансового и производственного характера, как следствие проблем модернизации и улучшения нефтеперерабатывающих заводов | Поиск альтернативных более энергоемких технологий, развитие новых месторождений и сланцевой нефти, существенное расширение инфраструктуры компании, модернизация поэтапная промышленной базы.  Освоение новых запасов нефти и газа, сбережение так называемого попутного газа. |
| Проблемы сохранения, получения, разработки и внедрения современных технологий в нефтяной отрасли | Поддержание политики стратегического партнерства, выстраиваемого с ключевыми мировыми нефтяными игроками, организация обмена знаний и научно-технического опыта в нефтяной сфере. |
| Существенная ограниченность действующими рынками сбыта, мало известность компании в определенных регионах, низкая востребованность | Трансформация маркетинговой политики, использование бренд-технологий и бренд-менеджмента в продвижении компании и повышении ее конкурентоспособности |
| Тенденция выпуска не той продукции, которая востребована на рынке, необходимость добычи сырья более высокого качества, а не тяжелых и средних фракций. Не востребованность некоторых позиций на европейском рынке. | Диверсифицированная структура экспорта продуктов;  Модернизация производства;  Использование производственной кооперации и развитие в других регионах;  Начало обработки и переработки сырья в конечную продудкцию; |