

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

**Российские предприятия на мировом рынке товаров и услуг
(на примере ПАО «ФосАгро»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 412 группы
Направления 38.03.01 «Экономика»
профиля «Экономика предприятий и организаций»
экономического факультета
Горбовой Елизаветы Николаевны

Научный руководитель:

старший преподаватель

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Т. Л. Коновалова

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой:

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Е. В. Огурцова

инициалы, фамилия

Введение. Актуальность темы обусловлена усилением процессов глобализации, ростом конкуренции на международной арене и значительной трансформацией условий внешнеэкономической деятельности российских предприятий. В современных геополитических и экономических реалиях позиционирование российских компаний на мировом рынке товаров и услуг приобретает стратегическое значение для обеспечения национальной экономической безопасности, устойчивого развития и технологического суверенитета. Особую остроту данному вопросу придают введённые санкционные ограничения, которые кардинально изменили логистические цепочки, рынки сбыта и направления сотрудничества, поставив перед отечественным бизнесом задачу адаптации и поиска новых точек роста.

Цель работы – комплексное исследование положения российских предприятий на мировом рынке товаров и услуг в современных условиях и разработка научно обоснованных рекомендаций по повышению их конкурентоспособности на примере ПАО «ФосАгро».

Задачи исследования:

1. Раскрыть экономическую сущность, классификацию и современные тенденции развития мирового рынка товаров и услуг.
2. Проанализировать историческую динамику, структуру и ключевые особенности российского экспорта и импорта товаров и услуг, выявить их сильные и слабые стороны.
3. Оценить характер, масштабы и экономические последствия санкционного давления на российские компании, проанализировать основные каналы их влияния на изменение рыночных позиций.
4. Дать общую характеристику мировому рынку минеральных удобрений и месту в нем российских производителей, в частности ПАО «ФосАгро».
5. Провести всесторонний анализ экспортной деятельности, географической и товарной структуры экспорта, конкурентных позиций и доли рынка ПАО «ФосАгро».

6. На основе проведенного анализа разработать систему рекомендаций по стратегическому развитию и повышению конкурентоспособности ПАО «ФосАгро» на мировом рынке.

Объект исследования – внешнеэкономическая деятельность российских предприятий в контексте глобального рынка товаров и услуг. Предмет – экономические отношения, конкурентные стратегии, факторы и механизмы, определяющие конкурентоспособность и адаптационный потенциал российских компаний на мировом рынке в условиях санкционных ограничений (на примере ПАО «ФосАгро»).

Методологическая основа – принципы диалектического познания, системный подход, а также общенаучные и специальные методы экономического исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, метод сравнительного анализа, статистические методы обработки данных, графический метод.

Информационная база – данные Росстата, Центрального банка РФ, Федеральной таможенной службы, международных организаций (ВТО, ЮНКТАД, Всемирный банк), публичная отчетность ПАО «ФосАгро» (годовые и интегрированные отчеты за 2022–2025 гг.), аналитические обзоры консалтинговых агентств (Metal Expert, CRU), публикации ведущих аналитических центров (ИЭ РАН, НИУ ВШЭ).

Практическая значимость – выводы и рекомендации могут быть использованы менеджментом ПАО «ФосАгро» и других российских экспортно-ориентированных компаний для корректировки международных стратегий; органами государственной власти при разработке мер поддержки несырьевого экспорта; в учебном процессе при подготовке специалистов в области мировой экономики и международного бизнеса.

Структура работы – введение, две главы, заключение, список использованных источников (41 наименование), приложения.

Основное содержание работы. В первой главе – «Теоретические основы исследования мирового рынка товаров и услуг» – рассмотрены понятие, виды и

эволюция мировых рынков, особенности российского экспорта и импорта, а также влияние санкций на позиции российских компаний.

Мировой рынок представляет собой сложную многоуровневую систему устойчивых товарно-денежных отношений между странами, основанную на международном разделении труда. Классификация мировых рынков проводится по товарной группе (сырьевые, промышленные, услуги), степени монополизации и географическому принципу. Современный этап характеризуется цифровизацией международной торговли (доля электронной коммерции выросла с 5% в 2015 г. до 15% в 2023 г.), регионализацией (создание мегарегиональных соглашений RCEP, ЕАЭС, USMCA) и трансформацией структуры международной торговли в сторону услуг (рост доли услуг с 20% до 30% за 2000–2023 гг.). Глобальный индекс неопределённости демонстрирует высокую турбулентность, что создаёт системные вызовы для участников мирового рынка.

Особенности российской внешней торговли до 2022 года. Ключевой особенностью являлась высокая системная уязвимость: узкая сырьевая специализация экспорта (доля минеральных продуктов – 60–65%, доля машин и оборудования – лишь 5–7%), глубокая технологическая и потребительская импортозависимость (машины и оборудование – 45–50% импорта), выраженная географическая концентрация на рынке ЕС (35–40% товарооборота). Сектор услуг был слабым звеном: доля России в мировом экспорте услуг составляла около 1%, преобладали транспортные услуги (более 50% экспорта услуг). Эта модель создавала двойную зависимость – от сырьевых цен и от политической воли европейских стран.

Санкционные ограничения, введённые после 2022 года, выступили катализатором форсированной трансформации. По данным 2023–2025 гг., произошла глубокая перестройка внешней торговли: экспорт переориентирован на рынки Глобального Юга, доля стран БРИКС и ЕАЭС во внешнеторговом обороте достигла 65%, торговый баланс укрепился (профицит вырос с 24 млрд

долл. в 2023 г. до 38 млрд долл. в 2024 г.). В таблице 1 представлена динамика внешней торговли России.

Таблица 1 – Динамика внешней торговли России, 2023–2024 гг., млрд долл. США

Показатель	2023 год	2024 год	Изменение 2024/2023, %
Внешнеторговый оборот	514	525	+2,1
Экспорт	269	278	+3,5
Импорт	245	247	+0,8
Торговый баланс	+24	+38	+58,3

Источник: Составлено автором по: Изменения в экспорте и импорте РФ в 2025 году: влияние санкций на международную торговлю [Электронный ресурс]. – URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/izmeneniya-v-eksporte-i-importe-rf-v-2025-godu-vliyanie-sanktsiy-na-mezhdunarodnuyu-torgovlyu/> (дата обращения: 04.12.2025).

Адаптация российских компаний прошла путь от экстренных мер в 2022–2023 гг. (поиск обходных маршрутов, локализация критических компонентов) к созданию альтернативной финансовой и логистической инфраструктуры в 2024–2025 гг. Рост доли расчётов в национальных валютах со странами БРИКС до 75%, увеличение пропускной способности восточных транспортных коридоров на 35%, рост экспорта российского ПО на 85% – примеры успешной адаптации.

Во второй главе – «Деятельность российских предприятий на мировом рынке (на примере ПАО «ФосАгро»)» – проведён анализ мирового рынка минеральных удобрений, оценена экспортная деятельность и финансовые результаты компании, разработаны направления повышения конкурентоспособности.

Мировое потребление минеральных удобрений к 2024 году достигло 200,0 млн тонн действующего вещества (+2,8% к 2023 г.). Россия занимает уникальное место: второе место в мире по производству после Китая и крупнейший экспортёр. По итогам 2025 года производство удобрений в России достигло рекордных 65,4 млн тонн (+3,5%), экспорт – 45 млн тонн (+7%), доля России в

мировой торговле удобрениями выросла до 19%. Ключевыми покупателями стали Бразилия (11,1 млн т), Индия (5,5 млн т), Китай (4,9 млн т). Доля дружественных и нейтральных стран в экспорте превысила 75%. Конкурентные преимущества российских производителей: доступ к собственному сырью, вертикальная интеграция, масштабные инвестиции в модернизацию (с 2013 года отрасль инвестировала около 1,9 трлн руб.), широкий продуктовый портфель.

ПАО «ФосАгро» является одним из ведущих мировых производителей фосфорсодержащих удобрений, вертикально-интегрированным холдингом с полным производственным циклом. По итогам 2024 года компания – крупнейший европейский производитель фосфорсодержащих удобрений и крупнейший мировой производитель высокосортного фосфатного сырья.

Операционные показатели демонстрируют устойчивый рост: производство фосфорсодержащих удобрений в 2024 году – 8 874,2 тыс. т (+5,8% к 2023 г.), продажи – 11 604,3 тыс. т (+4,2%). Доля сложных удобрений (NPK/PK/PKS) в общем объеме продаж увеличилась до 33,3%.

Географическая диверсификация экспорта стала ключевым фактором адаптации. Доля поставок в Европу сократилась с 24% в 2022 г. до 15% в 2024 г., доля Латинской Америки (кроме Бразилии) выросла с 12% до 21%, доля Бразилии – с 12% до 23%, доля Африки – с 15% до 17%. Доля российского рынка в общем объеме поставок увеличилась с 45% до 58%, что отражает приоритетность обеспечения внутреннего рынка (лидерство с долей 32%).

Финансовые результаты (таблица 2) демонстрируют снижение выручки и чистой прибыли (на 59,8% и 52,4% соответственно за 2022–2025 гг.), что связано с коррекцией мировых цен на удобрения и изменением структуры операционной деятельности. Однако рентабельность продаж осталась на исключительно высоком уровне (более 89%), что подтверждает эффективность бизнес-модели холдинга.

Таблица 2 – Основные финансовые показатели ПАО «ФосАгро» в 2022–2025 гг., тыс. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение 2025/2022, %
Выручка	164 037 992	111 083 442	71 774 425	65 994 934	-59,8%
Валовая прибыль	146 090 574	106 890 388	65 757 412	61 068 408	-58,2%
Прибыль от продаж	146 090 574	106 890 388	65 757 412	61 068 408	-58,2%
Чистая прибыль	152 396 969	100 947 679	74 665 778	72 557 476	-52,4%
Совокупный финансовый результат	152 396 969	100 947 679	74 665 778	72 557 476	-52,4%
Базовая прибыль на акцию, руб.	1 177	780	577	560,29	-52,4%

Источник: Составлено автором по: ПАО «ФосАгро». Отчет о финансовых результатах за 2025 и 2023 года [Электронный ресурс] // Интерфакс – Сервер раскрытия корпоративной информации. – URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=573&type=3> (дата обращения: 16.03.2026).

Однако рентабельность продаж осталась на исключительно высоком уровне (более 89%), что подтверждает эффективность бизнес-модели холдинга (таблица 3).

Таблица 3 – Показатели рентабельности ПАО «ФосАгро» в 2022–2025 гг., %

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение 2025/2022, п.п.
Рентабельность продаж (ROS)	89,1	96,2	91,6	92,5	+3,4
Рентабельность активов (ROA)	84,3	48,0	28,1	23,1	-61,2

Продолжение таблицы 3

Рентабельность капитала (ROE)	219,6	171,2	158,0	110,4	-109,2
-------------------------------	-------	-------	-------	-------	--------

Источник: Составлено автором по: ПАО «ФосАгро». Отчет о финансовых результатах за 2025 и 2023 года [Электронный ресурс] // Интерфакс – Сервер раскрытия корпоративной информации. – URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=573&type=3> (дата обращения: 16.03.2026).

Анализ финансовой устойчивости показал рост зависимости от заёмных средств: коэффициент автономии снизился до 0,246 (норма $\geq 0,5$), коэффициент соотношения заемных и собственных средств достиг пика в 4,98 в 2024 г. (норма $\leq 1,0$). Однако к 2025 году наметилось улучшение: чистый долг снизился, а долговая нагрузка (чистый долг/ЕБИТДА) сократилась до 1,4 против 1,6 годом ранее. Высокая рентабельность капитала (ROE – 110,4% в 2025 г.) подтверждает эффективность использования собственных средств.

На основе выявленных тенденций и проблем сформулированы стратегические направления развития ПАО «ФосАгро» и других российских экспортно-ориентированных предприятий.

Стратегическая трансформация бизнес-модели. Новая стратегия до 2030 года предполагает не столько экстенсивный рост объёмов (+16% к 2024 г.), сколько качественную трансформацию: выпуск 40 новых высокомаржинальных продуктов (биостимуляторы, микрокомплексные удобрения, пищевые фосфаты), увеличение доли высокомаржинальной продукции в выручке до 30%. Ожидаемый дополнительный доход от новых продуктов – 150–200 млрд руб. к 2030 г.

Углубление географической диверсификации. Целевое снижение доли Европы в экспорте до 8%, наращивание присутствия в Африке до 25% (рост экспорта на 84%), дальнейшее развитие рынков Индии и Латинской Америки. Ключевые факторы успеха – развитие транспортного коридора «Север – Юг», расчёты в национальных валютах, партнёрство с FAO (проекты по созданию почвенных лабораторий, обучению фермеров).

Инновационное развитие и импортозамещение. Создание собственных научно-исследовательских центров (НИУИФ, Центр инноваций ФосАгро), разработка отечественных АСУП и АСУ ТП (более 800 мнемосхем, 60 тыс. показателей). Повышение энергоэффективности за счёт собственной генерации (снижение удельных расходов электроэнергии на 5–7%), вовлечение фосфогипса в хозяйственный оборот (потенциальный доход 500–700 млн руб.), замкнутый водооборот (экономия до 15 млн м³/год).

Оптимизация долговой нагрузки. Поддержание соотношения чистый долг/ЕБИТДА на уровне <1,2, увеличение доли долгосрочных заимствований до 60%, диверсификация валютной структуры долга (50–60% в валютах стран-партнёров). Экономия на процентных платежах – 2–3 млрд руб. ежегодно.

ESG-повестка и «зелёная» продукция. Цель климатической стратегии – снижение выбросов CO₂ на 14% к 2028 г. от уровня 2018 г. Сертификация продукции по международным экологическим стандартам позволит получать премиальную наценку 5–7% и открыть доступ на рынки с высокими экологическими требованиями.

Развитие внутреннего рынка. Увеличение доли поставок на внутренний рынок до 65% (с 58% в 2024 г.), рост объёма поставок на 33%, образовательные проекты для аграриев (более 11 000 фермеров из 20 стран уже прошли обучение). Это обеспечивает стабильный источник выручки и снижает зависимость от экспортных рисков.

Ожидаемый совокупный эффект от реализации рекомендуемых направлений: рост доли высокомаржинальной продукции до 30%, дополнительная выручка 150–200 млрд руб., снижение долговой нагрузки на 35%, экономия на процентах 2–3 млрд руб./год, доход от реализации фосфогипса 500–700 млн руб./год, сокращение выбросов CO₂ на 14%, премиальная наценка за «зелёную» продукцию 5–7%.

Предложенные рекомендации имеют универсальный характер и могут быть адаптированы для других российских экспортно-ориентированных предприятий с учётом отраслевой специфики.

Заключение. Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы.

По теоретической части: мировой рынок товаров и услуг – динамично развивающаяся система, характеризующаяся глобализацией конкуренции, цифровой трансформацией и регионализацией. Внешняя торговля России до 2022 года отличалась высокой системной уязвимостью: узкая сырьевая специализация, технологическая импортозависимость, концентрация на рынках ЕС. Санкции выступили катализатором форсированной трансформации, запустив процессы географической переориентации, импортозамещения и создания новой финансово-логистической инфраструктуры.

По практической части: ПАО «ФосАгро» является примером успешной адаптации к санкционному давлению. Компания переориентировала экспорт на рынки Глобального Юга (доля Европы снизилась с 24% до 15%, доля Латинской Америки и Африки выросла), укрепила позиции на внутреннем рынке (доля поставок – 58%). Несмотря на снижение выручки и чистой прибыли из-за коррекции мировых цен, рентабельность продаж осталась на уровне выше 89%.

Выявлена высокая долговая нагрузка (коэффициент автономии 0,246, леверидж 3,06), однако к 2025 году наметилась положительная динамика снижения долга.

Разработана система рекомендаций по повышению конкурентоспособности, включающая: стратегическую трансформацию бизнес-модели (переход к продукции с высокой добавленной стоимостью), углубление географической диверсификации, инновационное развитие и импортозамещение, оптимизацию долговой нагрузки, активную ESG-повестку, развитие внутреннего рынка. Ожидаемый эффект – рост доли высокомаржинальной продукции до 30%, дополнительная выручка 150–200 млрд руб., снижение долговой нагрузки на 35%.

Таким образом, цель работы достигнута, все задачи решены. Результаты могут быть использованы руководством ПАО «ФосАгро» для корректировки стратегии развития, другими российскими экспортно-ориентированными

компаниями, а также органами государственной власти при разработке мер поддержки несырьевого экспорта