

*На правах рукописи*

АЛ ДЖАНАБИ Аммар Н Авда



**РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ  
ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ  
В НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕМ СЕКТОРЕ**

*Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)*

**А в т о р е ф е р а т**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2018

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский горный университет».

*Научный руководитель –*  
доктор экономических наук, профессор  
*Череповицын Алексей Евгеньевич*

*Официальные оппоненты:*

*Садчиков Иван Александрович,*  
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», центр консалтинга, экспертизы и управления проектами, главный научный сотрудник;

*Сайфуллина София Фаруковна,*  
кандидат экономических наук, ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», кафедра экономики и управления на предприятии нефтяной и газовой промышленности, доцент.

*Ведущая организация –* федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого».

Защита состоится 10 мая 2018 г. в 14 час. 30 мин. на заседании диссертационного совета Д 212.224.05 при Санкт-Петербургском горном университете по адресу: 199106, Санкт-Петербург, 21-я линия, дом 2, ауд. 1171а.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Санкт-Петербургского горного университета и на сайте [www.spmi.ru](http://www.spmi.ru).

Автореферат разослан 7 марта 2018 г.

УЧЕНЫЙ СЕКРЕТАРЬ  
диссертационного совета



ЛЕБЕДЕВА  
Олеся Юрьевна

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертации.** Нефтяной комплекс России по-прежнему в значительной степени формирует бюджет и платежный баланс страны, обеспечивает большую часть валютных поступлений. Основу нефтяного комплекса составляют нефтедобывающий, нефтеперерабатывающий и нефтехимический сектора, от сбалансированного развития которых зависят величина налоговых поступлений в бюджеты различных уровней, занятость населения и решение различных социально-экономических задач.

В последние годы наблюдается рост значимости перерабатывающего сектора в финансовых показателях и структуре выручки крупнейших вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), что делает сегмент нефтепереработки стратегически значимым.

Нефтеперерабатывающий сектор российской экономики характеризуется высокой концентрацией производства, основной объем нефтепереработки, порядка 83 %, приходится на нефтеперерабатывающие заводы (НПЗ), принадлежащие ВИНК.

Российские нефтеперерабатывающие компании экспортируют 77 % мазута, 56 % дизельного топлива низкого качества и около 15 % нефти, которые продаются как полуфабрикаты в зарубежные страны.

Для российских НПЗ и сектора нефтепереработки в целом характерно отставание от зарубежных нефтеперерабатывающих компаний. Это обусловлено следующими причинами:

- экстенсивные подходы к нефтедобыче стали препятствием для развития ресурсосберегающих технологий нефтепереработки и её углубления;
- в структуре выпуска нефтепродуктов сохраняется высокая доля выхода темных нефтепродуктов;
- доходность вложений в первичную переработку долгие годы была выше, чем в инвестиции во вторичные процессы, а экспорт нефтяного сырья – прибыльней её переработки – это также не способствовало повышению эффективности сегмента нефтепереработки в России;
- возраст парка транспортных средств у потребителей, что требует адаптации компаний к таким условиям рынка сбыта.

Важнейшими задачами развития нефтеперерабатывающего сектора экономики являются активизация мероприятий по привлечению капитала в модернизацию производственных мощностей для повышения его конкурентоспособности и проникновения на новые рыночные ниши.

Также важнейшей проблемой является, по сути, отсутствие промышленной политики в сегменте нефтепереработки и взаимосвязанной системы стратегического планирования на уровнях государство-отрасль-компания.

Промышленная политика в нефтяном комплексе не отличается системностью, содержит много разрозненной, не конкретной и не согласованной документации. Основная часть программных документов была принята в 2008 – 2010 гг., в дальнейшем проводились лишь некоторые корректировки принятых документов, однако экономические кризисы 2008 – 2009 гг. и 2014 года существенно повлияли на макроэкономическую ситуацию в России и мире и внесли значительные коррективы в реализацию планов по развитию отрасли.

Теоретической базой в области формирования принципов промышленной политики и стратегического планирования послужили работы следующих авторов: Б.С. Алешин, К.А. Бабкина, И.И. Бороздин, А.В. Бузгалина, Р.С. Гринберг, А.В. Данилов-Данильян, В.Г. Завадников, В.И. Куц, И.К. Низамутдинов, А.Р. Сафиуллин, О.С. Сухарев, А.И. Татаркин, Р.А. Фархутдинов, К. Aiginger, Н. Chang, Р. Krugman, Н. Pack, К. Saggi, К. Warwick.

Основы стратегического управления и экономического развития в нефтегазовом комплексе отражены в работах таких исследователей, как: В.Л. Богданов, В.А. Балукова, И.В. Буренина, В.Ф. Дунаев, А.А. Ильинский, О.М. Ермилов, А.Э. Канторович, А.Г. Коржубаев, Э.А. Крайнова, О.С. Краснов, В.А. Крюков, К.Н. Миловидов, В.И. Назаров, О.М. Прищепа, И.А. Садчиков, С.Ф. Сайфуллина, В.Е. Сомов, Е.А. Телегина, Ю.К. Шафранник, Л.В. Эдер и др.

Несмотря на большое количество исследований в области промышленной политики и стратегического планирования в нефтегазовом комплексе важной проблемой остается несогласованность отраслевых государственных программ. Принятая Энергетическая стратегия, стратегические программы не позволяют в достаточной

степени решать проблемы развития нефтяного комплекса и нефтеперерабатывающего сектора, в частности.

Таким образом, в настоящее время на уровне федеральных и региональных структур управления не существует легитимных стратегических программ, планов по развитию нефтеперерабатывающего сектора экономики. Вместе с этим, нефтепереработка является важным звеном национальной экономики, развитие которой невозможно без четко сформулированной промышленной политики и стратегической программы развития. В связи с этим необходимо изменение концептуальных и методических подходов к формированию промышленной политики в части развития ее инструментария, который в свою очередь должен использовать стратегическое планирование и программирование, а также широкий спектр налоговых и кредитных мер.

**Цель исследования** заключается в развитии концептуальных и методических подходов к формированию промышленной политики, направленных на развитие и конкретизацию инструментов реализации стратегических преобразований и уточнении методов оценки эффективности стратегических программ в нефтеперерабатывающем секторе национальной экономики России.

**Основная научная идея** состоит в обобщении и уточнении принципов формирования промышленной политики и стратегических программ развития нефтеперерабатывающего сектора на основе необходимости унификации документов стратегического планирования в рамках отдельного сектора нефтяного комплекса, который в значительной степени функционирует в рамках крупных вертикально-интегрированных корпораций со своими интересами не только в сфере нефтепереработки, но при этом требует специфических подходов и механизмов государственного регулирования и поддержки.

**Основные задачи исследования:**

- выполнить оценку современного состояния и перспектив сегмента нефтепереработки и систематизировать ключевые проблемы развития высокотехнологичного сектора экономики;
- развить представление о промышленной политике и систематизировать методы и инструменты реализации промышленной политики;

- выявить узкие места в системе стратегического планирования нефтеперерабатывающего сектора;
- предложить методические подходы к оценке эффективности стратегических программ развития в нефтепереработке;
- разработать рекомендации по развитию инструментов промышленной политики в нефтеперерабатывающем секторе.

**Предмет исследования** – экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе формирования промышленной политики и инструментов ее реализации.

**Объект исследования** – нефтеперерабатывающий сектор экономики России.

**Методология исследования.** В основу диссертации легли теоретические и методические работы отечественных и зарубежных ученых в области промышленной политики, стратегического управления и планирования. В диссертационной работе используются методы и инструменты государственного регулирования в энергетической и нефтегазовой сферах. Также использованы методы стратегического, сравнительного анализа, методы оценки эффективности стратегических программ и инвестиционных проектов.

**Защищаемые научные положения:**

1. Приоритеты промышленной политики в сегменте нефтепереработка целесообразно определять на основе предложенной автором классификации отраслевых проблем нефтяного и нефтеперерабатывающих секторов национальной экономики, которая акцентирует внимание на наращивание производства продукции с высокой добавленной стоимостью и развитие потенциала внешнего и внутреннего рынков.

2. Промышленная политика, направленная на развитие нефтеперерабатывающего сектора должна включать правовые, организационные, ограничительные, информационные и экономические методы, которые в свою очередь представлены современным инструментарием стратегического планирования, льготного кредитования и налоговых преференций в условиях развития современного законодательства и приоритетов программных документов развития промышленных комплексов российской экономики.

3. Стратегическое планирование в сегменте нефтепереработка как важнейший инструмент промышленной политики должно

ориентироваться на специальный комплекс показателей эффективности стратегических программ и унифицированную систему разноуровневых стратегий в координатах нефтяная отрасль – нефтеперерабатывающий сектор – компания.

**Научная новизна** исследования заключается в следующем:

- систематизированы проблемы развития нефтеперерабатывающего сектора на основе группировки факторов их возникновения, обобщенных по организационному, политико-правовому, производственно-технологическому, финансовому, экологическому, ресурсно-сырьевому признакам с выделением приоритетных направлений промышленной политики;

- предложены методы и инструменты промышленной политики с определением наиболее важных правовых, организационных, ограничительных, информационных и экономических методов, предполагающих, в том числе, налоговые преференции, механизмы субсидирования и развитие инструментария стратегического планирования и программирования;

- разработан концептуальный подход к стратегическому планированию развития нефтеперерабатывающего сектора, который обосновывает целесообразность использования принципа сопоставимости и необходимость формирования унифицированных стратегических программ и планов на уровнях управления государством, нефтяной отрасли, нефтяной компании;

- предложены индикаторы, позволяющие осуществлять мониторинг стратегических программ в нефтеперерабатывающем секторе, отражающих экономические, социально-экономические, инновационные и геополитические эффекты, а также разработан комплекс целевых показателей оценки стратегических программ развития нефтеперерабатывающего сектора в целом и сегмента «нефтепереработки» нефтяной компании;

- уточнено понятие промышленной политики, представленное как адресное воздействие управляющей системы с целью улучшения деловой среды и повышения конкурентоспособности управляемой системы, путем изменения структуры экономической деятельности по регионам, секторам (макроуровень), технологиям или задачам (микроуровень) с обязательным использованием научно-обоснованного инструментария стратегического планирования.

Такие воздействия должны обеспечить лучшие перспективы для социально-экономического роста субъектов управления, включая узкий отраслевой сегмент.

Достигнутые результаты соответствуют паспорту специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): пункты «1.1.16. Промышленная политика на макро- и микроуровне» и «1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах».

**Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций** обеспечивается анализом официальных данных Федеральной службы государственной статистики РФ (Росстата), аналитических материалов Министерства энергетики, Министерства промышленности и торговли, Министерства природных ресурсов и экологии, научно-исследовательских институтов, нефтегазодобывающих компаний. Исследовано значительное количество научной и методической литературы. Корректно использованы методы экономического, стратегического и сравнительного анализа, моделирования и прогнозирования.

**Практическая значимость** определяется следующими положениями:

- выполнен информационно-аналитический обзор документов в области энергетической политики с выделением их значимости и недостатков для перспективного развития нефтяного комплекса и нефтеперерабатывающего сектора;
- предложены рекомендации по развитию инструментария промышленной политики в нефтеперерабатывающем секторе экономики;
- выполнена экономическая оценка проектов в нефтеперерабатывающем секторе с использованием инструментов государственной поддержки.

Полученные результаты и разработанные рекомендации могут быть использованы нефтегазовыми компаниями и государственными органами для формирования стратегических задач и приоритетных направлений научно-технического развития отрасли.

**Личный вклад автора** заключается в определении цели и

задач диссертационного исследования, выборе объекта исследования, концепции и методов исследования; в систематизации проблем развития нефтеперерабатывающего сектора; в развитии методов и инструментов промышленной политики; в разработке концептуального подхода к стратегическому планированию развития нефтеперерабатывающего сектора; в разработке системы индикаторов, позволяющих осуществлять мониторинг стратегических программ в нефтеперерабатывающем секторе; в уточнении понятия промышленной политики.

**Апробация работы.** Основные положения диссертационного исследования были представлены автором на XVI Международной научно-практической конференции «EUROPEAN RESEARCH», Пенза, 2018.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 6 статей, в том числе 5 – в изданиях, рекомендованных ВАК.

**Объем и структура работы.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы, включающего 186 наименований, изложена на 192 страницах машинописного текста и содержит 42 рисунка, 47 таблиц.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**1. Приоритеты промышленной политики в сегменте нефтепереработка целесообразно определять на основе предложенной автором классификации отраслевых проблем нефтяного и нефтеперерабатывающих секторов национальной экономики, которая акцентирует внимание на наращивание производства продукции с высокой добавленной стоимостью и развитие потенциала внешнего и внутреннего рынков.**

В последние годы растёт значимость доходов от реализации нефтепродуктов в экспортном направлении крупнейших нефтегазовых компаний России, что делает данное направление одним из стратегически значимых.

Нефтеперерабатывающий сектор характеризуется высокой концентрацией производства. Так, в 2016 году переработка около 233 млн т нефти, что составляет более 83 % от всего объема, осуществлялась на нефтеперерабатывающих заводах (НПЗ), которые входят в состав ВИНК. При этом в нефтепереработке прослеживалась

тенденция к росту доли независимых компаний в структуре первичной переработки. В 2016 году около 14,4 % нефти перерабатывалось крупными НПЗ, не аффилированными с ВИНК, а доля малых независимых НПЗ составила около 2,4 % (6,8 млн т).

Несмотря на меры по стимулированию увеличения глубины переработки и подписание новых технических регламентов, в структуре производства нефтепродуктов по-прежнему продолжают доминировать фракции с низкой добавленной стоимостью.

Российские НПЗ существенно отстают от ведущих зарубежных конкурентов по глубине переработки нефти. В среднем в России глубина переработки составляет 79 %, в то время как на европейских НПЗ – 85 %, американских – 96 %.

Кроме того, к производственным проблемам нефтеперерабатывающего сектора можно отнести: недостаточный уровень организации процессов, позволяющих усовершенствовать качество производимой продукции; низкий технологический уровень производства и минимальное использование вторичных процессов; высокая степень износа основных фондов.

Сравнительный анализ состояния нефтеперерабатывающей отрасли в России и за рубежом представлен в таблице 1.

Проведенный в диссертации анализ мировых рынков нефтепродуктов показал, что на потребление нефтепродуктов влияют такие факторы, как доходы граждан, динамика ВВП, развитие альтернативных источников энергии, налоговая политика, энергоёмкость экономики, энергоэффективность автотранспорта, объём продаж автомобилей, объём авиа- и грузоперевозок и т.д.

По оценкам специалистов, совокупность данных факторов приведет к постепенному сокращению потребления нефтепродуктов в странах США, Японии и Европы и увеличению потребления нефтепродуктов в развивающихся странах. В России прогнозируется снижение потребления нефтепродуктов в ближайшие несколько лет и увеличение потребления в долгосрочной перспективе.

Наиболее быстрорастущими регионами, где будет наращиваться производство нефтепродуктов, по оценкам экспертов, будут страны Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР) и Ближнего Востока. В этих регионах прогнозируются высокие темпы роста спроса на продукцию НПЗ. Например, КНР планирует перерабатывать до

2,4 млн баррелей нефти в сутки к 2018 году.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика состояния нефтеперерабатывающей отрасли в России и за рубежом

Показатель	Значение
Обеспеченность собственными ресурсами	Мощности по нефтепереработке в России полностью обеспечены собственными ресурсами. В США этот показатель составляет 52 %, в Китае – 45 %, в странах Ближнего Востока добыча превышает мощности по переработке в 2,6 раза
Мощность по сырью, млн т/г	280-285 млн т в России, 4950 млн т в мире
Объем первичной переработки, млн т/год	279 млн т в России, 4450 млн т в мире
Глубина переработки нефти, %	79,2 % в России, 85 % в Европе, 96 % в США
Доля вторичных процессов	17 % на российских НПЗ, 45–50 % на европейских, 55 % на североамериканских
Износ основных фондов, %	80 % в России, около 48 % в мире
Коэффициент технологической сложности (индекс Нельсона)	4,31 – в России; 10 – в Индии, Китае; 7 – в ЕС
Средний выход светлых нефтепродуктов, %	66 % – в России; более 85 % – в Европе и США
Отношение вторичных мощностей к первичным, %	70–72 % – в России; 97 % – в среднем по миру; 154 % – в США
Доля углубляющих процессов, увеличивающих выход светлых нефтепродуктов, %	20,3 % – в России; 73,3 % – в США; 42,9 % – в Западной Европе; 32,6 % – в Японии
Мощности каталитического крекинга, % от общей переработки нефти	6,6 % – в России; 35 % – в США
Основной процесс вторичной переработки	Риформинг – в России; крекинг – во всем мире
Размещение мощностей	Дальность транспортировки нефтепродуктов России (средняя) – более 2 тыс. км, в США – 500 км

Ввод в эксплуатацию новых производственных мощностей в КНР и на Ближнем Востоке должен привести к изменению потоков нефтепродуктов на глобальных рынках. Так, можно предположить, что объем экспорта бензина из Западной Европы в страны Ближнего Востока упадет; при этом ужесточится конкуренция на рынке дизельного топлива Европы. Также необходимо подчеркнуть, что новые нефтеперерабатывающие производства в КНР и на Ближнем Востоке будут ориентированы на глубокий уровень передела с вы-

соким выходом светлых нефтепродуктов.

Если говорить о структуре потребляемых нефтепродуктов в мире, то ожидаются рост потребления таких нефтепродуктов, как бензин, дизельное топливо, авиационный керосин, нефть и сжиженные газы, и снижение потребления мазута.

По прогнозам специалистов, больше всего вырастет спрос на дизельное топливо – в связи с ростом строительства и коммерческих перевозок в развивающихся странах, замещением мазута дистиллятами в секторе генерации электроэнергии и международной бункеровке.

Анализ современного состояния и тенденций развития нефтедобычи, нефтепереработки и нефтехимии позволил выделить основные проблемы функционирования нефтяного комплекса России и решения в области промышленной политики в сегментах нефтепереработки и нефтехимии (таблица 2 – см. вкладку 1).

Исходя из текущих проблем и тенденций функционирования нефтяного комплекса, можно выделить следующие основные направления его развития, касающиеся перспектив развития нефтеперерабатывающего сектора:

- ориентация на рациональное использование ресурсов и повышение энергоэффективности, снижение потерь в рамках всего технологического цикла производства нефтепродуктов;
- развитие логистической инфраструктуры и диверсификация транспортных направлений, путем изменения способов и маршрутов поставок, как на внешние, так и на внутренние рынки;
- реализация программ по увеличению глубины переработки нефти, в частности увеличению объемов вторичной переработки мазута, выработке продуктов для нефтехимической промышленности (нафты);
- концентрация реализации продуктов нефтепереработки на внутреннем рынке, в том числе и для нужд нефтехимии в силу ограниченности внешних. Тем не менее, необходимо рассмотреть возможности проникновения и расширение объемов продаж нефтепродуктов для быстроразвивающихся рынков в странах азиатско-тихоокеанского региона.

При этом центральным звеном российского нефтяного комплекса следует рассматривать нефтеперерабатывающий сектор, от

развития которого на современном этапе зависит технологический уровень многих отраслей, удовлетворение потребностей в базовых продуктах нефтехимии, самостоятельность российского энергетического сектора и т.д.

Для инновационно-ориентированного развития нефтяного комплекса следует сформировать эффективные методы и инструменты промышленной политики в части нормативно-правовых актов, регулирующих функционирование сегмента нефтепереработки, принять четкую инвестиционную программу развития комплекса, в том числе отдельно для сегмента нефтепереработки, сформировать стратегические программы развития нефтеперерабатывающего сектора на основе современных методических подходов.

**2. Промышленная политика, направленная на развитие нефтеперерабатывающего сектора должна включать правовые, организационные, ограничительные, информационные и экономические методы, которые в свою очередь представлены современным инструментарием стратегического планирования, льготного кредитования и налоговых преференций в условиях развития современного законодательства и приоритетов программных документов развития промышленных комплексов российской экономики.**

В диссертационной работе предложена авторская трактовка промышленной политики. «Промышленная политика» - адресное воздействие управляющей системы с целью улучшения деловой среды и повышения конкурентоспособности управляемой системы, путем изменения структуры экономической деятельности по регионам, секторам (макроуровень), технологиям или задачам (микроуровень) с обязательным использованием научно-обоснованного инструментария стратегического планирования. Такие воздействия должны обеспечить лучшие перспективы для социально-экономического роста субъектов управления, включая узкий отраслевой сегмент.

Вышеуказанное авторское определение акцентирует внимание на обязательном условии использования стратегического планирования и программирования в промышленных секторах национальной экономики, что в настоящее время не регламентируется нормативно-правовой базой.

Под промышленной политикой в сфере нефтепереработки понимается комплекс правовых, экономических, административных мер с использованием инструментария стратегического планирования, обеспечивающих активизацию инновационно-ориентированного технологического роста в отрасли с целью наращивания производства конкурентоспособной продукции высокого уровня передела, а также способствующих развитию внутренних рынков нефтепродуктов и проникновению на перспективные внешние рынки.

Необходимость совершенствования промышленной политики в нефтепереработке обуславливается следующими факторами: введение санкций технологического характера, которые ограничивают использование иностранных технологий и оборудования в отдельных секторах, введение финансовых санкций, которые ограничивают возможности привлечения иностранного капитала, снижение уровня прямых иностранных инвестиций в российские проекты, изменение условий внешней торговли и внешнеэкономической политики.

К методам реализации промышленной политики относятся правовые, административные и экономические, которые включают в свою очередь различные инструменты.

К важнейшим инструментам промышленной политики относятся:

- нормативно-правовое регулирование в налоговой, таможенной, антимонопольной и других сферах;
- организационно-документальная поддержка промышленной политики, включая стратегическое планирование и программирование;
- информационное обеспечение мер стратегического развития секторов промышленности.

На рисунке 1 (вкладка 2) представлена систематизация основных методов и инструментов промышленной политики. Организационные, правовые, административные и экономические методы, с помощью которых осуществляется промышленная политика, включают ряд инструментов и мер, которые должны сформировать новую гибкую, инновационно-ориентированную экономику, способствующую росту промышленного производства в секторе нефте-

переработки в долгосрочной перспективе.

Содержание и цели предлагаемых инструментов реализации промышленной политики в нефтеперерабатывающем секторе России представлены в таблице 3 (вкладка 2).

На рисунке 2 (вкладка 2) представлен организационно-экономический механизм реализации промышленной политики, который заключается в первую очередь в применении кредитных и налоговых инструментов и антимонопольных мер.

Таким образом, выделены наиболее актуальные методы и инструменты реализации промышленной политики, применимые к предприятиям нефтеперерабатывающего сектора и направленные на их стимулирование к модернизации производства, реализации проектов по увеличению глубины переработки нефти и инновационной деятельности.

Одной из целей промышленной политики и важнейшим показателем стратегической программы развития ВИНК в сегменте нефтепереработки является увеличение глубины переработки нефти. В диссертационной работе рассмотрен проект по строительству установки замедленного коксования с проектной мощностью 2 млн т в год. При привлечении инвестиций используется инструмент льготного кредитования.

Технологический эффект в результате использования установки будет связан с увеличением производства электродного и прокаленного кокса, увеличением глубины переработки нефти, увеличением выработки прямогонного бензина.

Проблемой реализации таких проектов является их высокая капиталоемкость и долгая окупаемость. При этом компании, которые реализуют такие проекты, часть ресурсов (50–70 %) привлекают на кредитном рынке. До недавнего времени обычной практикой многих компаний было оформление кредитов в иностранных банках, так как, например, европейская межбанковская ставка предложения составляет 5–6 % годовых. В связи с санкциями, введенными рядом западных стран, иностранный рынок кредитных услуг оказался закрытым для российских компаний, поэтому компании вынуждены брать кредиты у российских банков по ставке в среднем 17 %.

Предлагается реализация такого проекта через специальный фонд развития промышленности, который целесообразно создавать

для стимулирования модернизации и создания новых капиталоемких производств конкурентоспособной продукции, обеспечивающей рыночное импортозамещение. При этом поддержка такого проекта возможна в случае реализации нефтяной компанией процессов интеграции с нефтехимической промышленностью. Предлагается использовать средства фонда под ставку 5 % годовых с ежегодными равными выплатами.

В работе представлен расчет проекта в двух вариантах предоставления кредитных средств: по ставке 17 % и 5 %. Сравнительные показатели экономической эффективности представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительные показатели двух вариантов реализации инвестиционного проекта строительства установки замедленного коксования

Показатель	Ед. изм.	Значение	
Капитальные вложения	млн руб.	37260	
Срок службы установки	лет	10	
Налог на имущество	%	2,2	
Налог на прибыль	%	20	
Сумма кредита	млн руб.	18630	
Ставка по кредиту	%	17	5
Чистый дисконтированный доход	млн руб.	- 1422,94	5447,95
Индекс доходности	д.ед.	0,96	1,15

Как видно из представленных расчетов, реализация инструментов промышленной политики в части предоставления льготного кредитования для капиталоемких проектов, реализуемых нефтеперерабатывающими предприятиями при условии обеспечения более глубокой переработки нефти и выпуска продукции импорт замещения (электродный и прокаленный нефтяной кокс), а также интеграции с нефтехимической отраслью позволяют инвестору получить положительный чистый дисконтированный доход.

**3. Стратегическое планирование в сегменте нефтепереработка как важнейший инструмент промышленной политики должно ориентироваться на специальный комплекс показателей эффективности стратегических программ и унифицированную**

### **систему разноуровневых стратегий в координатах нефтяная отрасль – нефтеперерабатывающий сектор – компания.**

Стратегическое планирование является важнейшим инструментом промышленной политики. В России на федеральном уровне принято значительное количество документов, которые определяют долгосрочную доктрину развития общества, социально-экономической сферы, регионов и территорий. Также существуют стратегии развития промышленных и энергетических комплексов национальной экономики.

В диссертационной работе был проведен критический анализ этих документов, на основании которого можно выделить ряд недостатков:

- средняя степень взаимосвязанности в рамках одного уровня и низкая корреляция между уровнями (в том числе, между федеральными и региональными стратегическими документами);
- отсутствие единого горизонта стратегического планирования;
- слабое обоснование горизонта планирования, который может отличаться между документами одного типа и внутри выборки смежных отраслей;
- система государственных стратегических документов полицентрична, при этом отдельные документы слабо коррелируют между собой. Для их систематизации целесообразно выбирать один из основополагающих документов (базовую стратегию), а далее, по отношению к ней анализировать взаимосвязи других долгосрочных и среднесрочных государственных стратегических документов.

Органами государственной власти ведутся попытки по формированию системы упорядочения стратегического планирования на корпоративном уровне компаний, в основном с государственным участием. В период с 2008-го по 2014-й год Росимущество и Министерство экономического развития сформировали несколько пакетов рекомендаций и указаний, в том числе, такие как рекомендации по разработке стратегий компаний с государственным участием и рекомендации по подготовке программ долгосрочного развития государственных компаний или с участием государства, методические указания по разработке комплекса ключевых показателей эффективности деятельности компаний с государственным участием. Положительными моментами указанных инициатив являются учет роли крупных компаний с государственным участием, а также внутренняя

непротиворечивость каждого конкретного документа.

Значимой проблемой развития отечественной промышленности остается несогласованность отраслевых государственных программ. При этом в каждой из программ отрасли рассматриваются практически изолированно, без учета межотраслевых эффектов.

В России существует большое разнообразие различных стратегий. Тем не менее, стратегия развития такого важного межотраслевого комплекса, как нефтяного, в целом по России отсутствует. Также на уровне федеральных и региональных структур управления не существует программ, планов по развитию нефтеперерабатывающего сектора экономики.

Разработка стратегической программы развития нефтеперерабатывающего сектора включает в себя следующие этапы:

- формирование долгосрочного прогноза развития нефтеперерабатывающего сектора с учетом современных тенденций развития мирового энергетического сектора;
- определение стратегических приоритетов развития сегмента на долгосрочный период с учетом задач промышленной политики государства;
- определение генеральной цели развития отраслевого сегмента, отражающей как интересы государства, так и компаний;
- разработка плановых балансов по видам нефтепродуктов с учетом экспортного потенциала и инновационно-ориентированного развития промышленного сектора;
- формирование стратегической программы, общественные слушания с приглашением частного бизнеса и всех заинтересованных сторон, утверждение и публикация.

Необходимо отметить важную принципиальную черту стратегических программ в отраслевом сегменте, которая подчеркивает невозможность их реализации и оценки с ориентацией только на коммерческую эффективность. Мониторинг реализации программ предлагается проводить при помощи экономических, социально-экологических, геополитических и инновационных индикаторов, представленных в таблице 5. Целевые показатели реализации стратегической программы нефтеперерабатывающего сектора представлены в таблице 6.

Таблица 5 – Виды эффекта и основные индикаторы оценки стратегических программ развития нефтеперерабатывающего сектора

№	Виды эффекта	Индикаторы
1	Экономический эффект	- Рост индекса промышленного производства; - изменение структуры выпуска нефтепродуктов; - рост индекса производительности труда; - рост индекса физического объема инвестиций в основной капитал; - рост доли обновленных и новых основных производственных фондов на предприятиях; - показатели бюджетной эффективности; - показатели коммерческой эффективности инвестиций
2	Социально-экологический эффект	- Увеличение количества рабочих мест; - рост доли сотрудников, принимающих участие в инновационной деятельности, в общем количестве работников предприятия; - снижение негативного воздействия на природную среду
3	Геополитический эффект	- Увеличение доли экспорта продукции высокого уровня передела (светлые нефтепродукты и продукты нефтехимии); - повышение имиджа российского нефтеперерабатывающего сектора, как поставщика высококачественных продуктов высокого передела на мировой рынок
4	Инновационный эффект	- Рост числа использования передовых производственных технологий, в т.ч. в денежном выражении; - удельные затраты на НИОКР, %; - доля нематериальных активов в активах предприятия, %; - увеличение количества патентов на результаты интеллектуальной деятельности и др.

Таблица 6 – Целевые показатели стратегической программы развития нефтеперерабатывающего сектора

Показатель	Ед. изм.
Глубина переработки нефти	%
Объем производства нефтепродуктов по видам в натуральном и стоимостном выражении	Млн т, млрд руб.
Объем реализации нефтепродуктов по видам в натуральном и стоимостном выражении	Млн т, млрд руб.
Удельный вес производства нефтепродуктов по видам	%
Экспорт нефтепродуктов по видам	Т, млрд руб.
Удельный вес экспорта нефтепродуктов по видам	%
Производительность труда	Тыс. т / чел.
Капитальные вложения	Млрд руб
Налоги и платежи в бюджеты разных уровней	Млрд
Количество производственных работников	Тыс. чел
Выбросы CO <sub>2</sub> и других веществ	Гг
Удельные затраты на НИОКР (к выручке)	Млрд руб. / млрд руб.
Количество сотрудников, занятых в инновационном производстве	Чел.

Основные концептуальные подходы к формированию разноуровневых стратегических программ развития нефтяной отрасли, нефтеперерабатывающего сектора и нефтяных компаний представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Концепция разноуровневого стратегического планирования развития нефтеперерабатывающего сектора

В стратегических программах развития нефтяных компаний должно быть предусмотрено следующее:

1. Обеспечение единой информационно-аналитической базы, которую необходимо использовать для планирования, учет единых сценарных условий. Унификация сценарных условий, используемых при прогнозировании рыночной среды в стратегическом планировании, позволит компаниям обеспечить сравнимость долгосроч-

ных целей. В рамках прогнозирования целесообразно использовать сценарные условия на долгосрочную и среднесрочную перспективы, утвержденные Правительством Российской Федерации;

2. Обеспечение сопоставимого горизонта планирования по всем компаниям. Необходимо определить единый период, на который выполняется планирование деятельности компаний. Предлагается установить период, равный 10 годам;

3. Определение основных целевых показателей, которые должны быть отражены в программе;

4. Оценка возможностей реализации совместных проектов с другими предприятиями.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе диссертационного исследования сделаны следующие выводы и рекомендации:

1. Установлено, что для России нефтепереработка - отрасль стратегического значения, развитие которой напрямую связано с устойчивым развитием национальной экономики. Инновационно-ориентированное развитие сегмента нефтепереработка является одной из основных стратегических задач, сформулированных в ключевых долгосрочных документах, и должно быть направлено на повышение конкурентоспособности нефтяного комплекса России в целом. При этом нефтеперерабатывающие предприятия должны ориентироваться на производство продукции с высокой добавленной стоимостью и развитием потенциала внешнего и внутреннего рынков.

2. Систематизированы методы и инструменты реализации промышленной политики. К важнейшим методам промышленной политики относятся: правовые, административные, экономические включая стратегическое планирование и программирование; информационное обеспечение мер стратегического развития секторов промышленности. Определены ключевые денежно-кредитные и бюджетно-налоговые инструменты государственного регулирования, стимулирующие предприятия нефтеперерабатывающего сегмента к модернизации и инновационному развитию.

3. Предложена авторская трактовка термина промышленной политики. «Промышленная политика» – адресное воздействие

управляющей системы с целью улучшения деловой среды и повышения конкурентоспособности управляемой системы, путем изменения структуры экономической деятельности по регионам, секторам (макроуровень), технологиям или задачам (микроуровень) с обязательным использованием научно-обоснованного инструментария стратегического планирования. Такие воздействия должны обеспечить лучшие перспективы для социально-экономического роста субъектов управления, включая узкий отраслевой сегмент.

4. Определены узкие места в системе стратегического планирования энергетического сектора как важнейшего инструмента промышленной политики. Проведен критический анализ системы стратегического планирования с выявлением недостатков. Разработан концептуальный подход к формированию стратегических планов и программ в сегменте нефтепереработка, который обосновывает целесообразность использования принципа сопоставимости и необходимость формирования унифицированных программ и планов на уровнях государства, нефтяной отрасли, нефтяной компании.

5. Разработаны методические подходы к формированию и оценке эффективности стратегических программ развития в нефтеперерабатывающем секторе. Предложен паспорт стратегической программы развития нефтеперерабатывающего сектора экономики. Разработаны целевые показатели стратегической программы развития нефтеперерабатывающего сектора, индикаторы, отражающие эффективность программы с точки зрения макроэкономического, социально-экологического и инновационного эффектов; целевые показатели работы нефтеперерабатывающего предприятия.

6. Выполнена экономическая эффективность проекта по модернизации нефтеперерабатывающего производства в части получения продуктов более высокой добавленной стоимости с учетом вариантов развития финансовых инструментов промышленной политики.

**Основные положения работы опубликованы в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России:**

1) Ал Джанаби. Современные экономические проблемы нефтеперерабатывающих компаний России / Ал Джанаби // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 11 (ч. 2). – С. 891 – 895.

2) Ал Джанаби А. Государственное регулирование в нефте-

перерабаты-вающем секторе / Ал Джанаби А. // Научное обозрение. – 2016. – № 24(1). – С. 250 – 256.

3) Аль Джанаби А.Н. Систематизация методов стратегического анализа отрасли нефтепереработки / Аммар Н Авда Аль Джанаби // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – Том 7. – № 5А. – С. 124-131.

4) Ал Джанаби Аммар Н Авда. Система стратегического планирования в сегменте «нефтепереработка» как важнейший инструмент промышленной политики [The system of strategic planning in an oil refining industry as the most important tool of industrial policy] / Ал Джанаби Аммар Н Авда, А.Е. Череповицын, Н.В. Смирнова [Dzhanabi Ammar of N. Avd, Cherepovitsyn A.E., Smirnova N.V.] // Российский экономический интернет-журнал. – №4 (01.10.2017-31.12.2017). Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/publications/171/>

5) Аммар Н Авда Ал Джанаби. Методы и инструменты формирования промышленной политики в нефтеперерабатывающем секторе России / Аммар Н Авда Ал Джанаби, А.Е. Череповицын, Н.В. Ромашева // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №11. – С. 1244 – 1248.

*Работы по теме диссертации в других изданиях:*

б) Ал Джанаби Аммар Н Авда. Льготное кредитование при реализации проектов, повышающих глубину переработки нефти / Ал Джанаби Аммар Н Авда // EUROPEAN RESEARCH: сборник статей XIV Международной научно-практической конференции. В 2 ч. – Ч. 2. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. – С. 15 – 18.

Таблица 2 – Классификация проблем развития нефтяного комплекса и нефтеперерабатывающего сектора с определением приоритетных направлений развития промышленной политики

Проблема	Сущность проблемы	Приоритетные направления развития
<i>Организационные проблемы</i>		
Структура экспорта	Экспорт 77 % мазута, 56 % дизельного топлива низкого качества и около 15 % производства нефти. В дальнейшем используются как полуфабрикаты и перерабатываются за рубежом.	Переориентация рынков сбыта, углубление переработки нефти, использование продуктов нефтепереработки в нефтехимии
Невысокий уровень взаимодействия в секторах нефтепереработки и нефтехимии	Уровень технико-технологического развития нефтепереработки отстает от уровня высокоразвитых индустриальных стран.	Внедрение технологий, которые позволят производить высокооктановые виды топлива и сырье для нефтехимии
Размещение мощностей нефтепереработки	Дальность транспортировки продуктов нефтепереработки до потребителей (средняя) – более 2 тыс. км.	Разработка стратегии размещения НПЗ
Соотношение крупного интегрированного бизнеса и независимых компаний	Нефтедобыча и нефтепереработка на 87 % контролируются ВИНК.	Развитие независимых предприятий, стимулирование их деятельности для активации потенциала развития ВИНК
Монополизм при разработке стратегии развития нефтяного комплекса и его отраслей	Программы развития нефтяного комплекса принимаются определенными структурами, которые не привлекают к разработке документов специалистов.	Согласование программ развития отрасли с ведущими специалистами и компаниями
<i>Политико-правовые проблемы</i>		
Высокая степень зависимости нефтяного комплекса России от конъюнктуры мирового энергетического рынка. Низкая степень устойчивости национальной экономики, поскольку нефтяной комплекс является одним из основных бюджетообразующих секторов.	Доля продаж первичного углеводородного сырья составляет порядка 70 % от общего экспорта углеводородов и продуктов его переработки.	Увеличение доли России на рынках продукции глубокого уровня передела, географическая и продуктовая диверсификация российского энергетического экспорта
Зависимость благосостояния граждан и социальной политики от динамики цен на нефть	Доходы от экспорта нефти и первичных нефтепродуктов формируют значительную часть бюджета России.	
Несовершенная налоговая политика, высокая нагрузка на нефтеперерабатывающий сектор, неясность дальнейших изменений	Частые изменения в налоговой системе; во многих зарубежных странах уровень налогообложения нефтеперерабатывающих предприятий ниже, чем в России.	Корректировка налоговой политики
Высокая импортозависимость отрасли	Введение секторальных санкций ограничивает развитие отрасли и достижение целевых показателей ее развития.	Реализация и корректировка программ импортозамещения
Низкая адаптация нормативно-правовой базы к нефтяному комплексу, отсутствует специальный закон о нефти, слабая эффективность стратегического программирования в отрасли	Сложность в проведении реформ, в том числе в переориентации деятельности нефтяного комплекса	Принятие специальных законов, регулирующих функционирование нефтяной отрасли, создание эффективной нормативно правовой базы в сфере комплексного использования углеводородного сырья, достижение согласованности программ
<i>Производственные и технологические проблемы</i>		
Инфраструктурные ограничения отрасли	Высокий уровень износа трубопроводной системы (более 70 %), отсутствие нефтепродуктопроводов на востоке страны	Реконструкция и модернизация старых, строительство новых нефтепродуктопроводов
Износ основных производственных фондов	Высокий физический износ во всех отраслях нефтяной промышленности	Реконструкция и модернизация старых, строительство новых производственных мощностей
Недостаточная экономическая эффективность производства	Высокая себестоимость добываемых ресурсов и производимых продуктов	Повышение энергоемкости и материалоемкости производства

<b>Проблема</b>	<b>Сущность проблемы</b>	<b>Приоритетные направления развития</b>
Низкий уровень научно-технического развития в нефтяном комплексе	Низкий коэффициент извлечения нефти, низкая глубина переработки, импорт продуктов нефтехимии	Инвестирование денежных средств в технологические проекты, поддержка государства
Отставание в производстве катализаторов	Усиление импортной зависимости в применении зарубежных катализаторов	Развитие собственного производства
<i>Финансовые проблемы</i>		
Дефицит инвестиций во всех секторах нефтяной отрасли	Сокращение кредитных выплат со стороны ряда иностранных банков-кредиторов в связи с мировыми санкциями	Введение налога на сверхдоходы, направление полученных средств в развитие отрасли, привлечение иностранных инвестиций на особых условиях, использование инструментов субсидирования и льготного кредитования
Развитие потенциала внутреннего и внешнего рынков	Возможное снижение доходов от экспорта (при сохранении его текущей структуры) в связи с насыщенностью европейского рынка и дальнейшим снижением цен на нефть	Стимулирование спроса на внутреннем рынке, развитие производства продуктов с высокой добавленной стоимостью. Выход на рынки азиатско-тихоокеанского региона
<i>Экологические проблемы</i>		
Высокая экологические риски и нагрузка на окружающую среду в результате деятельности компаний нефтяного комплекса	Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, нарушение растительного и почвенного покровов, поверхностного стока и микрорельефа территорий, накопление отходов производства, разливы нефти, потребление большого количества водных ресурсов	Экологический мониторинг и производственный экологический контроль, инвестиции в обеспечение экологической безопасности и охрану окружающей среды, повышение энергоэффективности, соблюдение экологических стандартов, строительство природоохранных объектов
Низкие темпы внедрения, разработок, позволяющих снизить негативное влияние нефтяных предприятий на окружающую среду	Ежегодно нефтедобывающими предприятиями осуществляется ряд природоохранных мероприятий, однако в этой области выполнены только основные и первоочередные мероприятия	Государственный контроль, введение штрафных санкций
<i>Ресурсно-сырьевые проблемы</i>		
Качественное ухудшение сырьевой базы добывающей отрасли	Увеличение доли трудно извлекаемой, а также тяжелой нефти	Дальнейшая дифференциация налоговых платежей в зависимости от качества и сложности добычи нефти
Усложнение добычи и увеличение расстояний транспортировки энергоресурсов	Исчерпание эксплуатируемых, необходимость разработки новых, расположенных в труднодоступных районах месторождений	
<i>Управленческие проблемы</i>		
Нехватка квалифицированных кадров	Нежелание работать на градообразующих предприятиях в регионах с тяжелыми условиями жизни и неразвитой инфраструктурой	Развитие социальной политики
Малоэффективные организационные и производственные структуры	Высокие издержки на содержание административно-управленческого персонала, низкая эффективность производства	Совершенствование структур управления в целях сокращения издержек на их содержание, повышение качества функционирования, внедрение передовых подходов к управлению
Недостаток информационных и автоматизированных систем	Низкое качество управления рядом производственных процессов	Автоматизация производства, интеллектуальные технологии

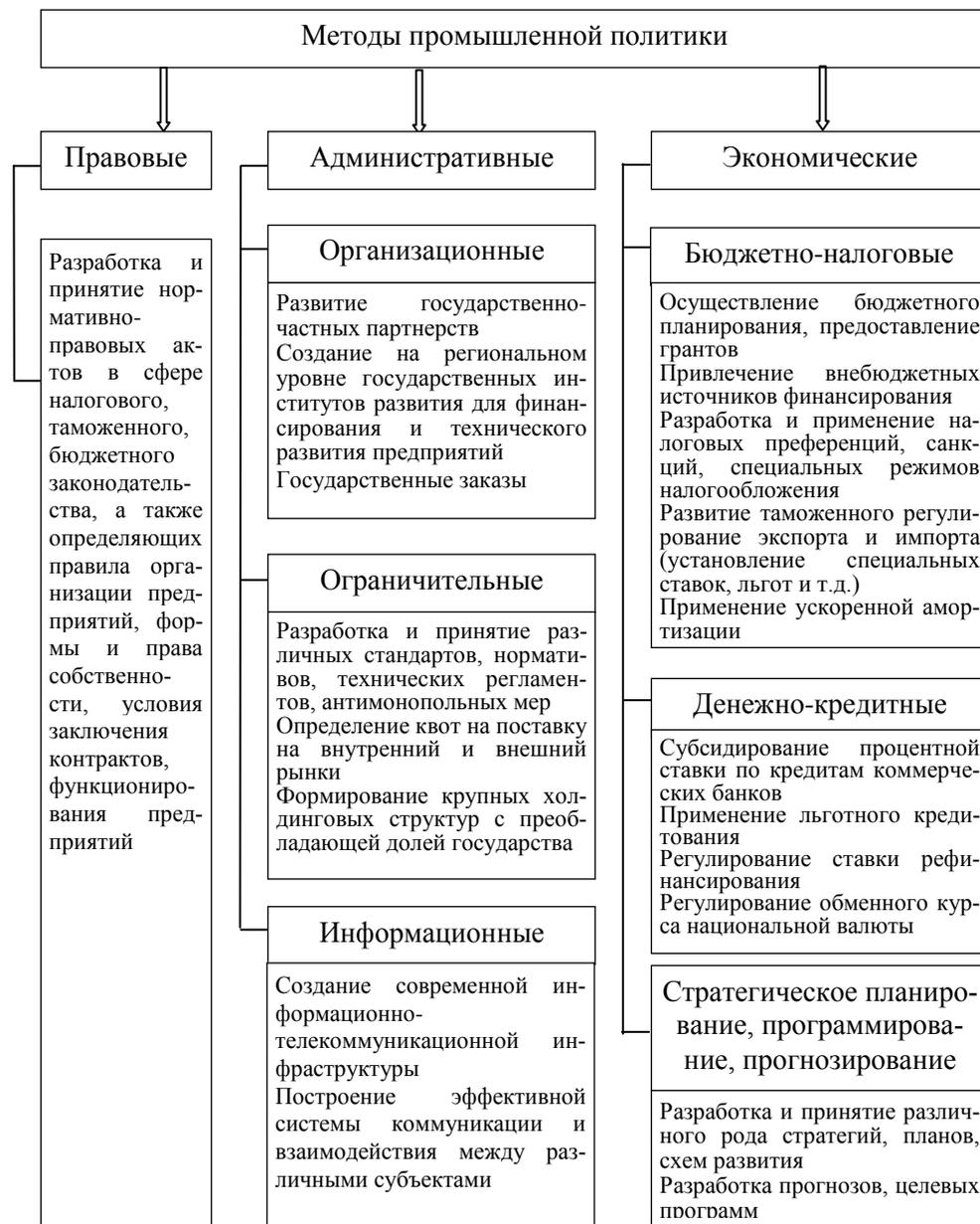


Рисунок 1 – Методы и инструменты промышленной политики



Рисунок 2 – Организационно-экономический механизм реализации промышленной политики развития нефтеперерабатывающего сектора

Таблица 3 – Методы и инструменты повышения эффективности промышленной политики

Методы реализации	Инструменты реализации промышленной политики	Содержание предлагаемых инструментов реализации промышленной политики	Цели внедрения предлагаемых инструментов реализации промышленной политики
Организационные	Создание на региональном уровне необходимой инфраструктуры	Способствование созданию государственных институтов для финансирования и технического развития высокотехнологичного промышленного производства	Создание предлагаемых институтов развития будет способствовать обеспечению бесперебойного финансирования предприятий нефтепереработки и нефтехимии, обмену знаниями, повышению уровня научных и технико-технологических инновационных исследований, и качества изготавливаемой продукции
	Функционирование и поддержка государственно-частных партнерств	Способствование развитию государственно-частных партнерств в целях государственной поддержки нефтеперерабатывающего и нефтехимического кластеров	Проектное финансирование в рамках ГЧП позволит более рационально с разделением рисков между государством и частными компаниями реализовывать проекты в сегментах нефтепереработки
Информационные	Развитие информационных технологий обеспечение доступа к качественной телекоммуникационной связи и Интернет-ресурсам	Создание современной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры Обеспечение построения эффективной системы коммуникации и взаимодействия между различными субъектами (органы исполнительной и законодательной власти, ВИНК, нефтеперерабатывающее предприятие, независимое предприятие)	Обеспечение масштабного внедрения интеллектуальных производств, повышения качества принятых управленческих решений, обеспечения обратной связи в режиме государство-потребитель-производитель
Правовые	Принятие нормативно-правовых актов в бюджетной сфере	Совершенствование законов, регулирующих бюджетную политику	Введение возможности использования в плановом периоде бюджетных средств, неиспользованных в текущем периоде, для отдельных категорий заключенных контрактов, а также уточнение направлений предоставления различных "грантов"
	Принятие нормативно-правовых актов, касающихся технического регулирования	Разработка и обновление региональных и национальных стандартов, норм и правил производства продуктов нефтепереработки и нефтехимии	Способствование стимулированию технологического развития в нефтеперерабатывающем и нефтехимическом сегментах
	Принятие нормативно-правовых актов в сфере экологического регулирования	Разработка инструментов принуждения и стимулирования предприятий к внедрению природоохранных технологий, технологий «нулевой эмиссии CO <sub>2</sub> ». Например, субсидирование «чистых» технологий	Формирование системы административных ограничений и стимулов для развития чистых технологий, технологий эколого-ориентированного развития
	Принятие нормативно-правовых актов по обеспечению промышленной безопасности	Ужесточение нормативов, направленных на обеспечение безопасного производства, поощрение компаний, осуществляющих автоматизацию производственных процессов и внедряющих интеллектуальные технологии	Стимулирование инновационной деятельности нефтеперерабатывающих предприятий
	Принятие нормативно-правовых актов в сфере регулирования корпоративных отношений	Формирование договорных форм взаимоотношений государства, ВИНК, независимых нефтеперерабатывающих предприятий	Создание благоприятной инвестиционной среды
	Принятие нормативно-правовых актов по реализации антимонопольных мер	Ограничение процессов слияния и поглощения, затрудняющие процесс поглощения независимых НПЗ ВИНКами	Обеспечение условий для стабильной деятельности независимых НПЗ
Экономические	Использование средств федерального и регионального бюджетов	Софинансирование на конкурсной основе субсидий из федерального бюджета формирование инновационной инфраструктуры	Рациональное использование бюджетных средств для реализации инновационно-ориентированных программ и проектов в нефтеперерабатывающем и нефтехимическом сегментах
	Субсидирование процентной ставки по кредитам коммерческих банков, льготное кредитование	Создание специального фонда и предоставление средств фонда в расрочку под низкий процент, направление средств фонда на погашение части процентов по кредиту коммерческих банков	Стимулирование вложения средств в капиталомекие проекты в целях производства продукции с высокой долей добавленной стоимости
	Применение льготного налогообложения	Введение инвестиционного налогового кредита Предоставление права на возмещение налога на добавленную стоимость Введение льготы по налогу на имущество Увеличение первоначальной стоимости амортизируемого имущества для целей налогообложения Предоставление возможности учета расходов НИОКР при исчислении налога на прибыль организаций с коэффициентом 1,5 Введение налоговых льгот вновь создаваемым предприятиям промышленности («гринфилдам»)	Стимулирование компаний к финансированию исследований и разработок, вложению средств в модернизацию производства, строительство новых объектов в целях производства продукции с высокой долей добавленной стоимости
	Стратегическое планирование, прогнозирование	Разработка стратегической программы развития нефтяного, в том числе нефтеперерабатывающего, сектора	Достижение взаимосвязанности различных планов, стратегий и программ, корреляции между уровнями управления, обеспечение единого горизонта планирования