

**Система стратегического планирования в сегменте «нефтепереработка»  
как важнейший инструмент промышленной политики**

**Ал Джанаби Аммар Н Авда**, соискатель кафедры организации и управления  
Санкт-Петербургского горного университета

**Череповицын А.Е.**, заведующий кафедрой организации и управления  
Санкт-Петербургского горного университета

**Смирнова Н.В.**, доцент кафедры организации и управления Санкт-  
Петербургского горного университета

**Аннотация.** Обоснованы принципы и инструменты промышленной политики, среди которых стратегическое планирование занимает важное место. Детализирован процесс формирования стратегических программ в нефтеперерабатывающем секторе. Сформирована концепция стратегического планирования нефтеперерабатывающего сектора с выделением методических требований к стратегическим программам, среди которых принципы унификации и сопоставимости, системности, интеграции. Предложены целевые показатели стратегической программы развития нефтеперерабатывающего сектора на уровне отрасли в целом и на уровне компании.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, промышленная политика, нефтеперерабатывающий сектор, целевые показатели, стратегическая программа.

**The system of strategic planning in an oil refining industry as the most  
important tool of industrial policy**

**Dzhanabi Ammar of N. Avd**, the applicant of the organization and management  
department of the St. Petersburg Mining University

**Cherepovitsyn A.E.**, head of the organization and management department of the St.  
Petersburg Mining University

**Smirnova N.V.**, associate professor of the organization and management department of the St. Petersburg Mining University

**Annotation.** The principles and tools of industrial policy are defined, among which strategic planning occupies an important place. The process of forming strategic programs in the oil refining sector is detailed. The concept of strategic planning of the oil refining sector has been formulated, with the identification of methodological requirements for strategic programs, among which are the principles of unification and comparability, systematization, integration. The target indicators of the strategic program for the development of the oil refining industry are proposed, both at the level of the industry as a whole and at the company level.

**Keywords:** strategic planning, industrial policy, oil refining industry, target indicators, strategic program.

Промышленную политику можно представить как организационные и координационные инициативы государства, которые направлены на поддержание и развитие конкурентоспособности национальной экономики и ее отдельных отраслей и секторов. В рамках промышленной политики правительству необходимо стимулировать интенсивное развитие определенных секторов, которые ориентированы на инновационный вектор развития и способны обеспечить выпуск производства продукции востребованной на мировых рынках и обладающих высокой добавленной стоимостью [1,3, 4].

По мнению авторов, важнейшими инструментами промышленной политики являются:

- стратегическое планирование и программирование;
- нормативно-правовое регулирование в налоговой, лицензионной, таможенной, антимонопольной и других сферах;
- информационно-аналитическое обеспечение мер стратегического развития различных секторов промышленности.

Одним из важнейших инструментов осуществления промышленной политики является стратегическое планирование, позволяющее обозначить ориентиры, цели, конкретные мероприятия, сроки их выполнения, которые в свою очередь направлены на достижение более высокой стадии промышленного развития [2].

Стратегические планы и программы способны эффективно использовать ограниченные материально-финансовые ресурсы для реализации перспективных проектов и инициатив, приоритетных для интенсивного и сбалансированного развития промышленных секторов национальной экономики [5,6].

В отечественной промышленности формируется большое количество стратегий и стратегических планов, однако при этом, стратегия развития нефтяного комплекса отсутствует. Действуют лишь документы стратегического характера, которые определяют развитие энергетического сектора в целом, минерально-сырьевой базы, транспорта.

Не существует также стратегических программ, планов по развитию нефтеперерабатывающего сектора. Следует отметить, что нефтепереработка является отраслью, где могут и должны формироваться точки роста конкурентоспособности отечественной промышленности. Также развитие сегмента нефтепереработки напрямую связано с реализацией инновационного потенциала нефтегазового комплекса и национальной экономики в целом. В последние годы наблюдается рост значимости нефтеперерабатывающего сегмента в финансовых показателях и структуре выручки крупнейших вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), что делает данную отрасль стратегически значимой. Тем не менее, экспортная продукция сегмента нефтепереработки, такая как мазут, нефть, дизельное топливо низкого качества, представляют собой продукцию низкого уровня передела, Данная продукция идет как полуфабрикаты на дальнейшую переработку в зарубежные страны

Нефтеперерабатывающий сектор представляет собой основу для развития многих высокотехнологичных отраслей, включая нефтегазовое

машиностроение, и является опорой при уходе экономики государства от экспортно-сырьевого типа развития.

Системность является важнейшим принципом отраслевого стратегического планирования в нефтяном комплексе и в контексте реализации эффективной промышленной политики. Несистемное изменение нормативов, законодательных актов и регламентов, налогового законодательства, нерациональное использование плановых и программных инструментов влекут за собой несбалансированность развития нефтяного комплекса [6].

Процесс формирования стратегической программы развития нефтеперерабатывающего сектора, должен иметь следующую последовательность:

1. Формирование долгосрочного прогноза развития нефтеперерабатывающего сектора с учетом современных тенденций развития мирового энергетического сектора и с широким применением методов стратегического анализа.

2. Формулирование стратегических приоритетов развития сегмента на долгосрочный период с учетом задач промышленной политики государства.

3. Определение генеральной цели развития отраслевого сегмента, отражающей как интересы государства, так и компаний. При формировании целей развития сегмента необходимо понимать, что более 70% нефтеперерабатывающего производства сконцентрировано в нефтяных холдингах.

4. Разработка плановых балансов по видам нефтепродуктов с учетом экспортного потенциала и инновационно-ориентированного развития промышленного сектора.

5. Формирование стратегической программы, общественные слушания с приглашением частного бизнеса и всех заинтересованных сторон, утверждение и публикация.

Для успешной реализации стратегической программы, необходимо разработать и увязать между собой долгосрочные стратегии, которые имеют

отношение к нефтеперерабатывающему сектору, как напрямую (например, Энергетическая стратегия РФ до 2030 г, Генеральная схема развития нефтяной отрасли), так и косвенно (например, Стратегия развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года). Также необходимо обеспечить государственную поддержку процессу реализации стратегической программы, организовать статистический мониторинг выполнения основных целевых показателей.

Целевые показатели, реализации стратегической программы нефтеперерабатывающего сектора, которые могут быть использованы, представлены в таблице 1.

Стратегическая программа должна предусматривать реализацию ряда крупных инвестиционных проектов. В этой связи целесообразно принимать во внимание тот факт, что появляются заинтересованные лица, которые вовлечены в проект и оказывают существенное влияние на ход выполнения проектных работ. Учет разновекторных интересов и ожиданий со стороны стейкхолдеров обуславливает необходимость их согласования. В этой связи крупные отраслевые стратегические программы развития должны отражать не только коммерческие эффекты, но и общественные.

Функционирование нефтеперерабатывающего сектора сильно зависит от стратегии развития ВИНК, на долю ВИНК приходится более 70% мощностей нефтепереработки. Больше половины производства нефтепродуктов концентрируются у компаний с государственным участием. Таким образом, государство может контролировать выполнение целевых показателей развития нефтеперерабатывающего сектора, осуществлять объективный мониторинг стратегических программ.

**Целевые показатели стратегической программы развития  
нефтеперерабатывающего сектора**

<b>Показатель</b>	<b>Единицы измерения</b>
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	Гр
Удельные затраты на НИОКР (к выручке)	Млрд руб./млрд.руб.
Количество сотрудников, занятых в инновационном производстве	Чел

Основные концептуальные подходы к формированию системы стратегического планирования в нефтеперерабатывающем секторе на разных уровнях управления показаны на рисунке 1.

Стратегические программы развития нефтяных компаний должны соответствовать следующим требованиям:

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 долгосрочных целей. В рамках прогнозирования целесообразно использовать сценарные условия на долгосрочную и среднесрочную перспективы, утвержденные Правительством РФ.



*Рис. 1 – Концепция стратегического планирования нефтеперерабатывающего сектора*

При планировании инновационно-технологического развития компаниям необходимо руководствоваться Прогнозом научно-технологического развития.

2. Обеспечение сопоставимого горизонта планирования по всем компаниям. Необходимо определить единый горизонт стратегического планирования. Предлагается установить период равный 10 годам.

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

В рамках нефтеперерабатывающего сегмента для ВИНК, а также в рамках независимого предприятия (таблица 2) такими показателями могут быть следующие:

Таблица 2

**Целевые показатели стратегической программы  
нефтеперерабатывающего сегмента (предприятия)**

Показатель	Единицы измерения
Глубина переработки нефти	%
Индекс Нельсона	Безразмерная величина
Мощность по сырью	млн т/г
Использование производственных мощностей	%
Износ основных производственных фондов	%
Доля вторичных процессов	%
Доля процессов, увеличивающих выход светлых нефтепродуктов	%
Доля компании в общем объеме переработки нефти	%
Самообеспеченность нефтью	%
Производительность труда	Млн. руб./чел.
Капитальные вложения	Млн руб./млн т
Объем реализованной продукции по видам продукции и по направлениям (внутренний и внешний рынки) в стоимостном и натуральном выражении	Млрд руб., млн т
Объем производства продукции по видам в стоимостном и натуральном выражении	Млрд руб., млн т
Потребление электроэнергии	кВт*ч/т
Выбросы вредных веществ в атмосферу	гр
Чистая прибыль	Млрд руб
Затраты на НИОКР	Млрд. руб
Рентабельность производства	%
Количество сотрудников, занятых в инновационном производстве	Чел

На основе данных показателей государственные Органы исполнительной власти смогут проводить мониторинг.

4. Оценка возможностей реализации совместных проектов с другими предприятиями.



Стратегическая программа развития нефтеперерабатывающего сегмента нефтяной компании должна быть разработана и подготовлена в соответствии со Стратегической программой долгосрочного развития нефтеперерабатывающей отрасли.

В таблице 3 представлены разделы стратегической программы. Некоторые разделы представлены для стратегической программы развития сегмента нефтепереработки.

Таблица 3

**Содержание стратегической программы развития  
нефтеперерабатывающего сегмента**

<b>Раздел</b>	<b>Значение</b>
Введение	Описывается содержание программы, перечень документов, на которых основана программа
Миссия	Раскрывается миссии компании
Стратегические цели	Описываются основные цели развития компании
Размещение производственных мощностей	Перечисляется и описывается территориальное размещение мощностей
Анализ внутренней и внешней среды	Представление анализа внутренней и внешней среды посредством применения следующих инструментов стратегического анализа: SWOT-анализ, PEST – анализ, событийный анализ в отрасли, конкурентный анализ, GAP-анализ, бенчмаркинг нефтеперерабатывающих заводов, цепочка ценности
Ключевые факторы успеха	Описывается ключевые факторы успеха
Перечень инвестиционных и инновационных проектов, мероприятий	Приводится перечень проектов и мероприятий, сроки их реализации, объемы и источники финансирования, необходимые ресурсы значения показателей ожидаемых результатов деятельности компании
Показатели деятельности	Приводятся основные показатели деятельности и их индексы согласно целевым показателям представленным в таблице 2
Анализ рисков	Проводится анализ геополитических, отраслевых, производственных, инвестиционных, коммерческих и инновационных рисков.

Стратегическое планирование является важнейшим инструментом промышленной политики. Методы и инструменты стратегического планирования позволяют формировать цели развития отдельных секторов национальной экономики, выполнять анализ экономической конъюнктуры на глобальных рынках, оценивать конкурентные позиции предприятий отрасли, формировать стратегические альтернативы и осуществлять стратегический выбор.

Промышленная политика в нефтеперерабатывающем секторе должна ориентироваться на модернизацию производства, а также обеспечение роста продукции нефтегазового комплекса с высоким уровнем передела. Для стимулирования промышленного развития инновационной ориентации необходимо усовершенствовать систему стратегического планирования на всех уровнях управления.

Важно сформировать унифицированную систему стратегического планирования, которая будет затрагивать все уровни управления от отраслевых министерств до крупных интегрированных компаний и независимых производителей. Необходимо понимать, что большая часть нефтеперерабатывающих мощностей принадлежит вертикально-интегрированным структурам, которые в свою очередь имеют высоко диверсифицированный бизнес, и свое видение развития того или иного сегмента. Поэтому целесообразным представляется рекомендовать компаниям выделять отдельно сегмент нефтепереработки в стратегическом планировании с согласованной системой целевых показателей как на уровне отрасли, нефтяного комплекса и нефтеперерабатывающего сектора.

## **Литература**

1. Ефимычев Ю.И., Плигин С.А., Ермохин А.В. Системный подход как методологический базис формирования и реализации промышленной политики // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 3 (63). – С. 22.

2. Ильинова А.А., Череповицын А.Е. Ларичкин Ф.Д. Отраслевые особенности формирования конкурентных стратегий в горнохимическом комплексе// ЭКО Всероссийский экономический журнал, 1 (475), 2014, С. 121-135.

3. Низамутдинов И.К. Сущность понятия «промышленная политика» в российской экономике // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. – 2011. – № 4. – С. 102-106.

4. Татаркин А.И. Промышленная политика как основа системной модернизации экономики России // Вестник Челябинского государственного университета. – 2008. – № 19. – С. 5-17.

5. Череповицын А.Е., Пешкова Г.Ю. Методический подход к формированию стратегических программ освоения месторождений полезных ископаемых местного значения // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2015, №5(50), С. 148-151.

6. Череповицын А.Е., Смирнова Н.В., Пикалова Т.А. Концептуальное видение стратегии инновационного развития топливно-энергетического комплекса.// Экономика и предпринимательство, №12, 2014 г., С. 111-118.

## References

1. Efimychev Yu. I., Pligin S. A., Ermokhin A.V. Systemic approach as a methodological basis for the formation and implementation of industrial policy // Management of economic systems: electronic scientific journal. – 2014. – No. 3 (63). – p. 22.

2. Illinova A.A, Cherepovitsyn A.E., Larichkin F.D. Branch features of formation of competitive strategies in mining and chemical complex// ECO all-Russian economic journal, 1 (475), 2014, p. 121-135.

3. Nizamutdinov I. K. The essence of the concept of industrial policy in the Russian economy // Scientific publications of the center for advanced economic research. – 2011. – No. 4. – p. 102-106.

4. Tatarkin A. I. Industrial policy as the basis for a systemic modernization of the Russian economy // Vestnik of Chelyabinsk state University. – 2008. – No. 19. – p. 5-17.

5. Cherepovitsyn A. E., Peshkova G. Yu. Methodical approach to the formation of strategic programs of development of mineral deposits of local importance // Bulletin of North-Caucasian Federal University. 2015, № 5(50), p. 148-151.

6. Cherepovitsyn A. E., Smirnova N. V., Pikalova, T. A. Conceptual vision of the innovative development strategy of fuel and energy complex.// Economics and entrepreneurship, №12, 2014, p. 111-118.