

# Промышленный комплекс Севера после санкций

*Рассмотрены проблемы и приоритеты промышленной политики ресурсно-сырьевых компаний Севера Российской Федерации. Показано, что освоение минерально-сырьевых ресурсов, являющихся одними из важнейших конкурентных преимуществ страны, должно сочетаться с инновационным развитием в рамках государственной промышленной политики. Проведен анализ деятельности ресурсно-сырьевых корпораций Арктической зоны Российской Федерации, показавший, что снижение повышенных производственных издержек является одной из основных задач региональной политики. Автор полагает, что промышленно-инвестиционная политика арктических ресурсно-сырьевых компаний должна быть основана на стабильном корпоративно-региональном партнерстве долгосрочного характера, при этом реализация проектов может оказаться «локомотивом» для развития машиностроительного и сопутствующих комплексов и отраслей.*

**Ключевые слова:** промышленная политика, корпорация, Север, сырьевые ресурсы, санкции, инновационное развитие.

Объективные предпосылки новой, «третьей» индустриализации заложены в самой структуре реального сектора отечественной экономики, в которой сочетаются относительно высокоразвитые комплексы (ресурсно-сырьевой, топливно-энергетический и военно-промышленный) и исторически отсталые производства (машиностроения, горной техники, средств управления, транспортные системы, инфраструктура и т. п.), требующие стратегической модернизации. Взаимодействие этих комплексов, в том числе финансовое, может дать синергический эффект.

Очевидно, что определенное влияние на тенденции развития экономики может оказать изменение политической ситуации в связи с украинским кризисом. «Война санкций» будет сдерживать приток инвестиций и возможности заимствования техники и технологий российскими корпорациями, однако только в краткосрочном периоде, потому что это невыгодно всем. Конечно, самую жесткую позицию занимали и будут занимать Соединенные Штаты Америки, для которых очаг напряженности в Европе крайне выгоден. Однако снижение цен на энергоносители наносит существенный ущерб их сланцевой отрасли, при снижении цен ниже \$50 за баррель окажутся нерентабельными более половины действующих газовых скважин и практически прекратится строительство новых [1]. О том, что эксперты видят необходимость преодоления разногласий в вопросах безопасности, показывает протокол совместного заседания Российского совета по международным делам и Атлантического совета в марте текущего года [2].



**В. С. Селин,**  
*д. э. н., профессор, гл. н. с.,*  
**Институт экономических проблем**  
**им. Г. П. Лузина Кольского**  
**научного центра РАН**  
*silin@iep.kolasc.net.ru*

Для отечественной промышленности санкции могут и должны послужить мощным толчком к импортозамещению. При этом необходимо отметить, что включиться в современное мировое разделение труда и занять в нем высокие конкурентные позиции, будучи технологически отсталым, невозможно. В связи с этим, как уже отмечалось, считается чуть ли не самым главным вопросом перехода от ресурсно-сырьевой экономики к инновационной. Можно ли считать эти экономические системы антиподами? Видимо, нет: к какому типу следует отнести Норвегию, Катар, Мексику? Или тот же Китай, который неоднократно демонстрировал миру великолепные возможности сырьевого комплекса, когда он поддерживается эффективной государственной политикой: сначала на мировых рынках магния, потом титана, наконец, в 2001–2012 гг. на рынках редкоземельных металлов. А ведь без последних сейчас не обходится ни один самый инновационный сектор любой экономики.

Спецификой промышленного комплекса российского Севера и Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ) является его высокая корпоратизация, что свойственно сырьевым отраслям и в глобальном плане. До 80% промышленного производства сконцентрировано в крупнейших компаниях, в первую очередь нефтегазового сектора (ОАО «Газпром» и др.), металлургической (ОАО «Северсталь», ОАО «ГМК Норильский никель») и химической (ОАО «ФосАгро», ОАО «МХК Еврохим») отраслях. В ближайшей перспективе освоение новой сырьевой базы, в том числе на арктическом шельфе, потребует крупных капитальных вложений, обусловленных более слож-

Промышленные корпорации российского Севера Арктики [3]

Компании	Рейтинги					Объем реализации в 2013 г., млрд руб.	Темпы прироста, %
	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.		
ОАО «Газпром»	1	1	1	1	1	5145	10,2
ОАО «Северсталь»	10	13	13	17	16	455	-3,1
ОАО «ГМК Норильский никель»	14	15	16	20	17	366	-4,8
ОАО «ФосАгро»	75	76	74	79	82	105	-0,7

ными условиями разработки и необходимостью новых технологических подходов.

Промышленное производство на российском Севере АЗРФ представлено, таким образом, крупными вертикально интегрированными компаниями, занимающими высокие места в списке основных российских корпораций. Всего таких компаний, являющихся операторами (акторами) уникальных месторождений Севера, более 20 и автор далек от возможности рассмотреть все ВИНК в рамках данной статьи. Поэтому я попытаюсь на примере «типичных» представителей показать некоторые тенденции «корпоративной» экономики. При этом одним из главных группировочных признаков явилось наличие сырьевой базы в регионах Севера в арктических регионах, в том числе в Мурманской области.

В табл. 1 приведены рейтинги крупных ресурсных компаний, предприятия и филиалы которых работают в АЗРФ.

Первое место среди 400 ведущих акционерных обществ России уверенно занимает ОАО «Газпром». Можно отметить, что для остальных компаний 2013 г. был не очень удачным, они окончили его с убытками вследствие падения мировых цен. Однако уже в 2014 г. на их продукцию отмечался повышенный спрос, что отразилось на всех показателях, в том числе, как будет показано в конце статьи, на уровне капитализации. Оценочная стоимость корпорации ОАО «Газпром» приближается к \$130 млрд при уровне рентабельности свыше 25% годовых. Основная ресурсная база компании находится в Ямало-Ненецком автономном округе. ОАО «Газпром» является крупнейшей газовой корпорацией в мире, как по объемам добычи, так и по запасам газа, его «болевым» точкой считаются высокие издержки, что, впрочем, обусловлено и объективными условиями добычи и транспортировки продукции.

На Кольском полуострове интересы ОАО «Газпром» связаны со Штокмановским месторождением, освоение которого по масштабам является крупнейшим в мире арктическим проектом (табл. 2). Его разведанные запасы составляют 3,7 трлн м<sup>3</sup>, что способно обеспечить добычу газа практически в том же объеме, как все норвежские месторождения вместе взятые.

Однако сложности его освоения, обусловленные большими глубинами (около 500 м) и удаленностью от берега (более 600 км), привели к тому, что в 2012 г. подписание инвестиционного соглашения опять было отложено на неопределенный срок. Определенную роль сыграл и проведенный в конце 2011 г. раздел спорной «серой зоны», вследствие чего Норвегия получила дополнительные потенциальные источники добычи природного газа.

Необходимо отметить, что оценочные инвестиции в освоение этого гиганта на последнем этапе превысили \$70 млрд (с учетом завода СПГ), что практически соответствовало вложенным во все девять сахалинских проектов. Последние осуществлялись на основании Федерального закона «О соглашениях о разделе продукции», по которому не менее 50% оборудования должно было приобретаться на отечественных предприятиях. Однако как по объективным (уровень деиндустриализации отечественной промышленности), так и по субъективным (системы лоббирования) причинам ни по одному из 7 реализуемых в настоящее время проектов этот показатель не превысил 30% [4]. Можно надеяться, что в связи с переходом к жесткой схеме импортозамещения новые арктические мегапроекты окажут более сильное влияние на развитие нашего машиностроения. И соответственно на все смежные отрасли: металлургию, химию, электронику и т. п.

Ранее уже напоминалось о влиянии санкций, поэтому не буду повторяться. Отмечу только, что в связи с истощением норвежских шельфовых месторождений газа к 2030 г. Европе потребуется не менее 50 млрд м<sup>3</sup> газа дополнительно. Это может послужить катализатором к освоению дополнительных газовых ресурсов в России. Во всяком случае, по прогнозам BP (British Petroleum), к этому периоду экспорт газа нашими компаниями должен увеличиться более чем в полтора раза и достичь 300 млрд м<sup>3</sup> [5].

Корпорация ОАО «Северсталь», входящая в число 20 крупнейших акционерных обществ России, включает одноименное базовое металлургическое производство, расположенное в Череповце. Основная рудная база этого производства расположена на Кольском полуострове в виде двух горнорудных предприятий: ОАО

Таблица 2

Основные варианты подачи газа со Штокмановского месторождения

№ пп	Показатели	Единица измерения	Варианты	
			1	2
1	Добыча газа	млрд м <sup>3</sup>	71,0	71,0
2	Производство сжиженного природного газа	млн т	45,0	30,0
3	Подача газа для потребления в Мурманской области	млрд м <sup>3</sup>	4,7	4,7
4	Подача в трубопровод Териберка–Волхов	млрд м <sup>3</sup>	–	22,1

«Оленегорский горно-обогатительный комбинат» и ОАО «Ковдорский ГОК», причем первый входит в состав корпорации. Коксующийся уголь поступает из Республики Коми. ОАО «Северсталь» располагает активами и в других сырьевых отраслях, в частности в золотодобывающей [6].

В качестве одного из своих важнейших приоритетов ОАО «Северсталь» выдвигает развитие организационной структуры. Одним из важнейших элементов в этом процессе является аутсорсинг, в последние годы основным его объектом стало золотодобывающее подразделение «Nord Gold». Доля третьего по величине золотодобытчика страны в общей выручке ОАО «Северсталь» составляла 20% и поэтому служила своего рода хеджевым подразделением для направления черной металлургии. В 2012 г. ОАО «Северсталь» объявила о запуске процесса spin-off (отделение дочерней компании от материнской), решение было принято после того, как «Nord Gold» не смогла провести IPO весной 2011 г. Тогда компания оценивала себя в \$4–5 млрд. В марте 2012 г. компания завершила выделение золотодобывающей компании Nordgold, и теперь все ресурсные предприятия в составе ОАО «Северсталь» сконцентрированы исключительно на добыче угля и железной руды [7].

Необходимо отметить такое важное направление деятельности ОАО «Северсталь», как структуризация зарубежных активов. Так, в 2014 г. она завершила вывод производств из США продажей заводов «Severstal Dearborn» и «Severstal Columbus», получив более \$2 млрд. При этом реализуется высокотехнологичный проект по производству мелкого сортового проката в городе Балаково мощностью 1 млн т и ориентировочной стоимостью \$600 млн. Однако сырьевые проекты сохранились, например, разработка железорудного месторождения Putu в Либерии [8].

Региональная политика корпорации ОАО «Северсталь» обусловлена в первую очередь крупными инвестициями, имеющими и социально-экологическую направленность. Среднегодовые капитальные вложения достигают 50 млрд руб., в том числе до 20 млрд руб. расходуется на модернизацию производства и техническое перевооружение. Создан крупный исследовательский и проектно-испытательный центр в Череповце, в котором большое внимание уделяется повышению эффективности металлургического производства, в частности, получению новых высококачественных сортов сталей и изделий из них.

ОАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» является крупнейшей компанией страны в отрасли цветной металлургии, ее капитализация составляет более \$40 млрд. Основная ресурсная база компании сосредоточена на полуострове Таймыр и Кольском полуострове. Она является крупнейшим в мире производителем никеля и палладия, ведущим — платины, меди и кобальта, выпускается также золото, серебро, радий и некоторые другие металлы.

Региональная промышленная политика компании основана на необходимости тесной производственной кооперации, поскольку основные добывающие мощности расположены в Красноярском крае, а более половины конечной продукции производится в Мурманской

области. В 1980-е гг. это обуславливало перевозку более 1 млн т руды Северным морским путем. Совершенствование технологической цепи привело к тому, что морские грузопотоки сократились более чем в 10 раз.

В 2013 г. ОАО «ГМК Норильский никель» произвело 285 тыс. т никеля. Выпуск меди увеличился с 364 до 371 тыс. т, или почти на 1,9% [9]. В 2014 г. корпорация планирует произвести 230–235 тыс. т никеля на своих российских предприятиях и 45–50 тыс. т на зарубежных площадках. Выпуск меди ожидается на уровне 360 тыс. т [9].

Наконец, промышленность фосфоросодержащих удобрений, минерально-сырьевая база которой расположена на Кольском полуострове, представлена горно-химической корпорацией ОАО «ФосАгро», которая в 2013 г. реализовала продукции на 6,0 млрд руб. Оценочная стоимость компании достигла \$4 млрд при уровне рентабельности около 23% годовых. Сырьевую основу «ФосАгро» составляют крупнейшие в мире хибинские залежи апатитовых руд, которые разрабатывает входящее в корпорацию ОАО «Апатит». Объем добычи руды на предприятии достигает почти 30 млн т при выпуске более 8 млн т апатитового концентрата. «Болевой» точкой предприятия выступают высокие производственные издержки, в том числе обусловленные постоянным ухудшением условий добычи и повышением требованиями к технике безопасности.

В связи с этим региональная промышленная политика ОАО «Апатит» направлена на повышение технической вооруженности и гибкости производственных линий, рост энергоэффективности производства, комплексность использования апатит-нефелиновых руд с получением продукции с высокой добавленной стоимостью. Планируется разработать технологию извлечения из апатитового концентрата редкоземельных металлов в сотрудничестве с бельгийской компанией «Prayon». На создание технологии предположительно уйдет 4–5 лет, после чего апатитовый концентрат станет еще более востребованным и дорогим. При этом необходимо иметь в виду, что хибинская руда содержит около 40% всех российских запасов редкоземельных элементов (более 10% мировых) [10].

Одновременно такая промышленная политика позволяет улучшать экологическую ситуацию за счет снижения вредных выбросов. 29 января 2013 г. губернатор Мурманской области Марина Ковтун подписала Экологическую декларацию Мурманской области.

Инвестиционные проекты ОАО «ФосАгро» во многом связаны с деятельностью ОАО «Газпром». Компания обратилась с заявкой о выделении с 2015 г. дополнительных объемов газа в количестве 1,5–2,0 млрд м<sup>3</sup>. В случае положительного решения «ФосАгро» готова приступить к производству диамоний фосфата и других удобрений, что позволит повысить производительность до 2200 т в сутки [10, 11] и достичь самого эффективного результата в России.

В 2011 г. в составе ОАО «ФосАгро» создан проектно-конструкторский центр «Горно-химический инжиниринг», составивший совместно с научно-исследовательским институтом по удобрениям им. Я. В. Самойлова мощную научно-проектную базу компании. Одной из первоочередных задач центра

является модернизация Пикалевского производственного комплекса, которая направлена на увеличение мощностей по выпуску глинозема более чем в 1,5 раза — с 250 до 600 тыс. т [12].

В табл. 3 приведена динамика стоимости акций ресурсных корпораций Севера.

Ресурсные корпорации в среднесрочной перспективе демонстрируют высокую устойчивость капитализации с некоторыми ее колебаниями в зависимости от стоимости продукции на мировых рынках. Снижение стоимости после кризиса 2009–2010 гг. наблюдалось только у ОАО «Газпром», что обусловлено неустойчивостью «украинского транзита» и огромными инвестициями в строительство Северного и Южного потоков. Для справки отмечу, что акции основной «голубой фишки» по торгам ММВБ — ОАО «Сбербанк» за этот же период подешевели в полтора раза, т. е. значительно больше, чем акции газового гиганта. И очень сильную положительную динамику, несмотря на все санкции, демонстрируют по отношению к 2011 г. ценные бумаги ОАО «ГМК Норильский никель» и ОАО «ФосАгро».

Можно констатировать, что применение санкции в текущем периоде (2014 г. — первый квартал 2015 г.) не привело к снижению капитализации (интегрирующего показателя) рассматриваемых компаний. Что касается среднесрочной перспективы, то по импорту металлов Евразия остается крупнейшим торговым партнером РФ, а США занимает третье место (второе — Китай). Поставки в ЕС в 2014 г. обеспечили 55% выручки «Норильского никеля» и 15% выручки «Северстали». Эти компании в определенной мере зависят и от американского спроса, т. е. санкции могут сказаться на объемах отечественного экспорта и на отдельных направлениях технического перевооружения. С другой стороны, по мнению аналитиков Morgan Stanley, цены на никель вследствие таких ограничений могут вырасти на 60%, на платину на 16% и на сталь — до 15%. Другими словами, возможное снижение производства будет в значительной мере компенсировано ростом цен [13].

Определение проблемы, особенно первые два–три года, могут возникнуть с поставками техники и технологий. Однако они в доминирующей степени будут возмещаться производителями Китая, Южной Кореи, Сингапура и других азиатских «тигров», которые уже сейчас на равных конкурируют со Старым светом. К тому же и европейские компании в большинстве своем продолжают в той или иной мере сотрудничать с российским бизнесом, боясь окончательно потерять привлекательный рынок. Что касается среднесрочной и долгосрочной перспективы (за пределами 2020 г.),

то там уже более отчетливо проявятся технико-технологические последствия отечественной программы импортозамещения.

Что касается снижения издержек производственной деятельности, то в промышленной политике корпораций оно обеспечивается принятием и реализацией многоэтапных программ, которые в современном стратегическом менеджменте рассматриваются как реальные опционы. Использование такого подхода обеспечивает гибкость, преемственность и непротиворечивость технико-технологических и организационно-экономических мероприятий, быстрое переключение на более эффективные программы с учетом изменения внешних или внутренних условий. В ресурсном секторе доминируют, как уже отмечалось, крупные вертикально интегрированные компании, имеющие реальные возможности осуществлять долговременные инновации (в том числе управленческие), направленные на эффективный рост объемов добычи горной массы, комплексное использование минерального сырья, оптимизацию обогащительных, химических и металлургических процессов и, в конечном счете, — на снижение производственных затрат. В табл. 4 приведены некоторые из таких программ.

В целом проведенный краткий анализ промышленной политики ресурсных корпораций позволяет выделить следующие ее основные особенности, в том числе региональной направленности:

- применение Западом санкций в отношении российской промышленности даже в текущем и среднесрочном периодах с высокой степенью вероятности не принесут серьезных, а тем более катастрофических последствий для промышленного комплекса Севера;
- сырьевые ресурсы являются одним из важнейших конкурентных преимуществ нашей экономики, поэтому их освоение должно не противопоставляться инновационному типу развития, а активно с ним сочетаться в рамках государственной промышленной политики;
- «ресурсные» звенья корпораций расположены, в основном, в районах Севера и Арктике, что обуславливает повышенные производственные издержки, снижение которых является одной из основных задач региональной промышленной политики;
- в среднесрочной перспективе ресурсные компании имеют значительно различающиеся приоритеты в структурно-организационном, имущественном и других аспектах, что отражается на территориаль-

Таблица 3

Динамика стоимости акций ресурсных корпораций Севера Арктики

Рейтинг 2014 г.	Наименование	Стоимость в рублях					
		31.12.11	30.06.12	30.01.13	31.10.13	31.10.14	01.04.15
1	2	3	4	5	6	7	8
1	ОАО «Газпром»	181	160	115	150	135	144
2	ОАО «Северсталь»	400	390	260	285	485	629
3	ОАО «ГМК Норильский никель»	5130	5400	4620	4820	9830	10092
4	ОАО «ФосАгро»	930	880	1290	990	1510	1923

Источник: [14]

Направления внедрения программ модернизации в ресурсных корпорациях

Факторы управления		Стратегические программные мероприятия	Ресурсные компании
1. Увеличение добычи минерального сырья			
1.1.	Освоение новых участков недр	Ввод в эксплуатацию новых производственных мощностей	ОАО «ГМК Норильский никель», ОАО «Северсталь», ОАО «АК Алроса»
1.2.	Снижение потерь при добыче	Изменение технологических режимов	ОАО «ФосАгро», ОАО «МХК Еврхим»
2. Увеличение объемов товарной продукции			
2.1.	Рост коэффициента извлечения полезных компонентов	Строительство, модернизация и реконструкция обогатительных, химических и металлургических цехов	ОАО «ФосАгро», ОАО «ГМК Норильский никель», ОАО «Газпром»
2.2.	Рост коэффициента извлечения и числа видов товарной продукции за счет создаваемых активов	Приобретение новых компаний и активов	ОАО «Северсталь», ОАО «ГМК Норильский никель»
2.3.	Рост товарной продукции и коэффициента извлечения за счет КИМС	Освоение техногенных месторождений	ОАО «ФосАгро», ОАО «МХК Еврхим»
3. Снижение затрат на производство и объем			
3.1.	Интеграция компаний	Связанная диверсификация путем слияний и поглощений	ОАО «Северсталь»
3.2.	Совершенствование организационной и производственной структуры	Применение новых видов организации, аутсорсинг	ОАО «ФосАгро», ОАО «Северсталь», ОАО «ГМК Норильский никель», ОАО «НОВАТЭК»
3.3.	Внедрение технических и технологических инноваций	Новые технические средства и технологические режимы на всех стадиях передела	ОАО «ФосАгро», ОАО «Северсталь», ОАО «ГМК Норильский никель»
3.4.	Формирование корпоративной информационной системы (КИС)	Разработка и реализация проектов КИС во всех структурных звеньях	ОАО «ФосАгро»
4. Управление ценами			
4.1.	Внедрение управленческих (включая маркетинговые) инноваций, совершенствование ценовой политики на всех уровнях	Применение долгосрочных контрактов, скидок и премий, методик трансфертного ценообразования. Создание центров ответственности	ОАО «Северсталь», ОАО «ГМК Норильский никель» ОАО «ФосАгро»

ном размещении активов, капитальных вложениях и, соответственно, влиянии на экономический потенциал соответствующих регионов;

- одним из основных факторов повышения эффективности производства и снижения издержек является активное применение инновационных инструментов, для чего корпорации формируют крупные проектно-исследовательские центры;
- в рамках региональной промышленной политики ресурсные корпорации большое внимание уделяют снижению экологической нагрузки на природу и населенные пункты. На Кольском полуострове одним из механизмов такой политики выступает Экологическая декларация Мурманской области.

\* \* \*

Статья подготовлена при поддержке гранта РГИФ 15-02-00540 «Теоретические основы и механизм согласования государственной, региональной и корпоративной инновационной политики в Арктике».

*Список использованных источников*

1. Н. Симония. Сланцевый газ лучше добывать в стране, которую не жалко. <http://www.ras.ru/news/shownews.aspx>.
2. Преодоление разногласий в вопросах безопасности в 2015 г. Позиции экспертов России, США и ЕС. [http://www.russianconcil.ru/inner/?id\\_4=5539](http://www.russianconcil.ru/inner/?id_4=5539).
3. 400 крупнейших компаний России // Эксперт, № 39 2011; № 39, 2012; № 40, 2013; № 43, 2014.
4. Девять сахалинских проектов // ТЭК России, № 8, 2014.
5. Х. Рюль. ВР: прогноз развития мировой энергетики до 2030 г. // Вопросы экономики. № 5. 2014.
6. В. С. Селин, В. А. Цукерман. Инновационное развитие России и ресурсно-сырьевой комплекс Севера // Модернизация, инновации, развитие. № 4. 2013.
7. ПАО «Северсталь». [http://www.severstal.com/rus/about/company\\_profile/index.phtml](http://www.severstal.com/rus/about/company_profile/index.phtml).

8. Северсталь. Википедия. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Северсталь>.
9. Годовой отчет ОАО «ГМК Норильский никель» за 2013 г. <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=564&type=2>.
10. Ф. Д. Ларичкин, А. Г. Воробьев, В. Д. Новосельцева. Конъюнктура производства и потребления фосфатного сырья и удобрений // Горный журнал. № 7, 2013.
11. К. В. Павлов, И. В. Селин. Товарная и инновационная политика в сфере производства минеральных удобрений // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. № 6. 2012.
12. Презентация перспектив // Кировский рабочий. № 48. 4 декабря 2014 г.
13. Последствия санкций против России для горно-металлургических компаний и ценообразования на глобальных сырьевых рынках. <http://www.minexrussia.com/2014/ru/opinion-effect-of-sanctions>.
14. Официальный сайт Финам. <http://www.finam.ru>.

### The Norten industrial complex after sanctions

**V. S. Selin**, doctor of the economic science, professor Kola Science Centre, RAS, Institute economic problems.

Challenges and priorities of the industrial policy of resource-based companies of the North zone of the Russian Federation are examined. It is shown that development of mineral resources, being one of the most important competitive advantages of the country, should be combined with innovation development within the state industrial policy. An analysis of resource-based corporations of the Arctic zone of the Russian Federation was carried out and showed that reducing increased production costs is one of the main tasks of the regional policy. The authors believe that the industrial and investment policy of Arctic resource-based companies should be based on stable corporate and regional long-term partnership, and implementation of projects could be the «locomotive» for development of the machine-building and related sectors and industries.

**Keywords:** Industrial policy, the corporation, the North, raw material resources, sanctions, innovative development.