

Научная статья

Original article

УДК 334.723.2

doi: 10.55186/2413046X_2022_7_12_714

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СОВРЕМЕННЫХ ВЕРТИКАЛЬНО -
ИНТЕГРИРОВАННЫХ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ
FEATURES OF FINANCIAL MANAGEMENT OF MODERN
VERTICALLY INTEGRATED OIL COMPANIES**



Усов Антон Иванович, кандидат социологических наук, доцент кафедры управления персоналом института государственной службы и управления, ФГБОУ ВО Академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации, E-mail: aoussov@kept.ru

Usov Anton Ivanovich, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Personnel Management of the Institute of Public Service and Management, the Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, E-mail: aoussov@kept.ru

Аннотация. В статье проводится анализ управления финансовой деятельностью современных вертикально - интегрированных нефтяных компаний, также акцентируется внимание на их роли и значении в отечественной экономике. Обращается внимание на увеличении прибыльности в рамках общей тенденции к снижению общего уровня мировых цен на углеводороды. Утверждается, что это может быть достигнуто, прежде всего, за счет повышения уровня

рентабельности, снижения издержек и обеспечения конкурентной расходной базы. Придается большое значение деятельности аудитора в контроле за финансовой деятельностью современных ВИНК.

Abstract. The article analyzes the financial management of modern vertically integrated oil companies, also focuses on their role and significance in the domestic economy. Attention is drawn to the increase in profitability as a part of the general downward trend in the overall level of world prices for hydrocarbons. It is argued that this can be achieved primarily by increasing the level of profitability, reducing costs and ensuring a competitive spending base. Great importance is attached to the activities of the auditor in controlling the financial activities of modern vertically integrated oil companies.

Ключевые слова: вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК), стратегия, диверсификация, нефтедобыча, выручка, прибыль, финансовый учет, аудит

Keywords: vertically integrated oil companies (VIOC), strategy, diversification, oil production, revenue, profit, financial accounting, audit

В последние десятилетия российская экономика претерпела значительные структурные изменения. Особенно быстро эти изменения развиваются в отраслях, связанных с добычей и переработкой природных ресурсов, к которым относятся нефтяная, газовая, алюминиевая и другие области промышленности. Здесь доминирующее положение заняли новые для российской экономики холдинговые структуры, а именно вертикально интегрированные компании (ВИНК), объединившие под своим контролем различные этапы производственного цикла, начиная от поиска и добычи сырья и заканчивая сбытом готовой продукции. Роль и значение их в отечественной экономике настолько велики, что можно с уверенностью

говорить о том, что выход России из экономического кризиса в определяющей степени зависит от успешного развития этих компаний¹.

Основываясь в первую очередь на критериях увеличения инвестиционной привлекательности, вертикально-интегрированные компании (ВИНК) формируют стратегические концепции развития долгосрочного и среднесрочного характера.

Для российских ВИНК стратегически важным является сохранение своего положение в нефтяной отрасли страны и постепенное приближение к уровню крупных зарубежных нефтяных компаний. Следует отметить, что в отношении компаний мирового уровня ориентирами являются компании сопоставимые по параметрам диверсификации, добычи, выручки и прибыли. Безусловно, что для каждой отдельной ВИНК необходим выбор собственного ориентира. Достижение данной цели должно базироваться на росте производства и прибыльности. Увеличение прибыльности в рамках общей тенденции к снижению общего уровня мировых цен на углеводороды может быть достигнуто, прежде всего, за счет повышения уровня рентабельности за счет снижения издержек и таким образом обеспечение конкурентной расходной базы.

Кроме того, достижение сопоставимого с мировыми компаниями уровня требует от российских ВИНК диверсификации нефтяного бизнеса и внедрения и усиление роли прочих источников энергии, например, природного газа, других альтернативных источников энергии, диверсификацию в области нефтехимии, газопереработки, транспортировки нефти и нефтепродуктов.

Развитие ВИНК должно базироваться прежде всего на использовании внутренних возможностей ВИНК, основой которых

1. Алекперов В.Ю. Вертикально интегрированные нефтяные компании России. М.,1996. - 294 с.

является их имеющийся потенциал вертикальной интеграции. Такой потенциал в области нефтедобычи основан на наличие существенных возможностей, вытекающих из имеющихся лицензий и выражается, прежде всего, в возможности роста запасов углеводородного сырья, в том числе за счет возможности доразведки и разведки, а также возможных слияний и поглощений.

В области сбыта такой потенциал имеется в области концентрации маркетинговых усилий на внешнем и внутреннем рынка, ввиду таких факторов как узнаваемость торговой марки, наличие устоявшейся инфраструктуры сбыта, деловой репутации, близкое к монополистическому положение ВИНК в ряде регионов России, позволяющее устанавливать и поддерживать необходимый уровень цен.

В области финансов такой потенциал связан с обладанием существенными финансовыми ресурсами, возможностью осуществлять заимствования по разумным процентным ставкам на внутренних и внешних рынках капитала.

Исходя из вышеуказанных целей, и базируясь на имеющемся потенциале ВИНК РФ вырабатывают основные стратегии деятельности, которые направлены на преодоление существующих негативных факторов, и трансформируются в управленческие, и в частности, финансовые решения.

В нефтедобыче необходимо отметить две стратегии. Во-первых, это необходимость инвестиций в поиск и разведку новых запасов, так как для большинства российских ВИНК существенная часть запасов характеризуется высокой труднодоступностью и обводненностью, наличием существенного количества малодебитных скважин. Во-вторых, это увеличение добычи нефти, в том числе на разведанных площадях. Для этого необходимо внедрение современных методов

интенсификации нефтедобычи, таких как повышение нефтеотдачи пластов на основе горизонтального бурения, гидроразрыва пластов, газлифта.¹ Кроме того, увеличению добычи будут способствовать увеличение инвестиций в эксплуатационное бурение.

В сфере сбыта для российских ВИНК актуальными стратегиями являются оптимизация баланса распределения нефти, т.е. наличие структуры продаж, направленную на максимизацию финансового результата. Кроме того, это увеличение мощностей вторичной переработки нефти с одновременным существенным улучшением качества и номенклатуры произведенных нефтепродуктов. Для ряда ВИНК актуальным являются инвестиции в нефтехимические и газоперерабатывающие мощности.

Для ВИНК также актуальна стратегия увеличения доли рынков в РФ (а для некоторых ВИНК и за рубежом) через существенное увеличение сбытовой сети (т.е. количества АЗС), а также через проведение грамотной маркетинговой, включая ценовую, политику.

Кроме того, для ВИНК в целом (во всех сферах деятельности) актуальны две стратегии. Это сокращение издержек через процесс реинжиниринга бизнеса. Это, прежде всего может быть достигнуто через рассмотрение бизнес процессов и идентификации процессов, не добавляющих ценности с точки зрения конечного продукта. Устранение указанных процессов и улучшение других процессов и должны привести к существенной экономии затрат. Примерами, принятых мер может быть ликвидация непрофильных производств, сокращение численности сотрудников, внедрение передовых и энергосберегающих технологий, интегрированных систем управления бизнесом.

Во-вторых, для всех ВИНК актуально достижение экологической безопасности нефтяного бизнеса. Это, прежде всего, может быть

достигнуто за счет выполнения и перевыполнения требований действующих нормативных актов в области охраны окружающей среды. Это также выполнение конкретных шагов по предотвращению и профилактике нанесения вреда окружающей среде через быстрейшую рекультивацию загрязненных земель, утилизацию попутного нефтяного газа, уменьшение содержания вредных веществ в производимых нефтепродуктах, обновление и строительство новой экологически чистой инфраструктуры на всех этапах производственного цикла компаний.

Указанные стратегии не могут быть в полной мере реализованы без оптимизации финансовых процессов. Такая оптимизация базируется, а первую очередь на создании отлаженной и взаимоувязанной системы планирования для ВИНК, включая охват системой такого планирования всех бизнес процессов нефтяной компании. При этом планирование должно быть как оперативным, так и долгосрочным. Налаживание такого планирования возможно через развитие системы финансового контроля, выражающегося для ВИНК в координации работы с подразделениями, получении их предложений по формированию планов и установление механизмов контроля и ответственности за исполнением утвержденных планов; регулярном проведении внутреннего и внешнего аудита, привлечении внешних консультантов; анализе исполнения планов, в том числе с использованием интегрированных систем управления.

Развитие такой системы должно базироваться на принципах полного представления о стратегиях компании у сотрудников, осуществляющих планирование, обеспечения контроля за сбором достоверной информации по всем подразделениям ВИНК своевременного и продуманного анализа выполнения планов, обеспечивающий руководство ВИНК необходимой информацией для

принятия оперативных и стратегических решений. Кроме того, необходимо введение в практику современных информационных систем управления и планирования, охватывающих все бизнес процессы ВИНК. Стоит обратить внимание на то, что большинство российских ВИНК готовят финансовую отчетность для инвесторов по Международным стандартам (МСФО). Ранее такая отчетность подготавливалась в соответствии общепринятым стандартам бухгалтерского учета США (ОПБУ США). Это связано с тем фактом, что стандарты бухгалтерского учета в РФ и МСФО не дают инвесторам в нефтегазовой сфере необходимых сведений для принятия решений. Так, в ОПБУ США имеются отраслевые стандарты финансового учета, применимых непосредственно для нефтяной отрасли. Далее рассмотрены некоторые особенности финансового учета ВИНК по ОПБУ США.²

Так, ряд ВИНК отражает расходы, связанные с разведкой, разработкой и эксплуатацией нефтяных месторождений в соответствии с Положением о стандартах финансового учета № 19 «Финансовый учет и отчетность нефтегазодобывающих компаний» и № 69 «Раскрытие деятельности, связанной с нефтегазодобычей». Положение № 25 «Приостановление действия некоторых требований к учету в нефтегазодобывающих компаниях, поправка к Положению № 19» разрешает компаниям учитывать затраты, связанные с добычей нефти и газа, по методу «успешных попыток» или по методу «полных затрат».

Большинство ВИНК приняли метод «успешных попыток», согласно которому:

- все первоначальные затраты на установочные работы, включая стоимость лицензий на разведку, приобретение активов, бурение разведочных

² Изложенные далее особенности базируются на положениях упомянутых стандартов и данных годовых отчетов ВИНК как в России, так и за рубежом.

скважин, разработку добывающих скважин и установку вспомогательного оборудования и мощностей капитализируются;

- все первоначальные затраты на бурение разведочных скважин, оказавшихся впоследствии непродуктивными, списываются;
- прочие затраты на разведку, включая расходы на проведение геологических и геофизических работ, относятся на расходы по мере их возникновения;
- производственные и связанные с ними накладные расходы относятся на затраты по мере возникновения.

Метод «полных затрат» основан на капитализации всех затрат, связанных с поиском и разведкой и разработкой месторождений и не предусматривает критерии успешности.

ВИНК производит ежегодную оценку доказанных запасов нефти. Согласно общепризнанному определению доказанных запасов, такие запасы это оцененные запасы нефти и газа, чьи геологические и технические характеристики свидетельствуют, с достаточной степенью достоверности, о возможности их добычи в будущем из известных пластов в существующих экономических и хозяйственных условиях. На основе результатов этой оценки и данных о годовой добыче по каждому месторождению ВИНК рассчитывает коэффициент истощения каждого месторождения. Годовой начисленный износ (произведение коэффициента истощения и капитализированных затрат) отражается в отчете о прибылях и убытках в течение срока эксплуатации таких месторождений.

Основные средства, задействованные в нефтегазодобыче, подвергаются проверкам на предмет снижения их стоимости, когда происходят события или возникают обстоятельства, указывающие на невозможность их восстановления до балансовой стоимости. Для вынесения суждения о возможности восстановления основных средств

до их балансовой стоимости ВИНК оценивает будущие недисконтированные потоки денежных средств по соответствующим активам на основе чистых поступлений денежных средств от реализации соответствующих запасов нефти и газа. Если оценка показала снижение стоимости, стоимость активов уменьшается на сумму превышения остаточной стоимости основных средств над размером дисконтированных будущих денежных потоков от реализации запасов нефти и газа.

Кроме того, в соответствии с Положением о стандартах финансового учета № 19 ВИНК создают резерв по расходам на будущую ликвидацию нефтяных и газовых скважин. Этот резерв создается в течение срока эксплуатации месторождений и отражается как составляющая часть амортизационных отчислений. Такой резерв изменяется ежегодно в зависимости от поступающих данных.

В соответствии с Положением о стандартах финансового учета № 5 «Учет условных обязательств» ВИНК создает резерв по расходам на восстановление вреда, нанесенного окружающей среде в тех случаях, когда руководство считает, что такие расходы вероятны и их величина может быть оценена с достаточной степенью точности.

Далее рассмотрены тесты контроля, детальные и аналитические процедуры, используемые аудиторами ВИНК для достижения уверенности в том, что финансовая отчетность не содержит существенных искажений.

Процедуры, рассмотренные ниже, применяются внутренними, внешними аудиторами и руководством компании при проверке достоверности отчетности.

Следует отметить, что руководство компаний не установившие соответствующие процедуры для ее проверки все чаще бывает вынуждено проверять и изменять свою отчетность. Особенно интересен

опыт США, где по указанию Комиссии по ценным бумагам и биржам высшие руководители 947 крупнейших компаний, котирующихся на фондовых рынках, были обязаны письменно подтвердить достоверность бухгалтерской отчетности. При этом в дальнейшем, согласно вступившему в силу американскому законодательству руководство всех компаний, акции которых котируются на американских рынках, будут вынуждены дать указанное подтверждение. В случае его недостоверности, законодательством США предусматриваются жесткое уголовное преследование.

В такой ситуации предполагается дальнейшее увеличение объемов работ как внутреннего, так и внешнего аудиторов ВИНК.

Аудитору необходимо убедиться в существовании факта реализации нефти. Наиболее эффективным тестом контроля для нефтяных компаний является сверка данных аналитического учета счетов бухгалтерского учета с данными акта сверки с АК «Транснефть», который нефтяные компании составляют как по каждой передаче отгруженной нефти в систему магистральных нефтепроводов АК «Транснефть», так и суммарно (помесячно) в разрезе переданных объемов, с указанием собственников сырья и направления поставок. Кроме того, указанный контроль способствует убеждению аудитора в полноте и правильности отражения кредиторской задолженности за транспортировку нефти, а также затрат на транспортировку нефти.

Базируясь на данных о выходе и остатках запасов нефтепродуктов в резервуарах нефтеперерабатывающего завода, аудитор может определить количество реализованной продукции и, применив к ним утвержденные отпускные цены, может оценить выручку от реализации нефтепродуктов.

Так, например, при поставке на завод 1 тонны нефти может быть определен общий выход нефтепродуктов, как входное количество

нефти за минусом топлива, использованного на собственные нужды, а также безвозвратных потерь в переработке, в совокупности составляющие на российских НПЗ от 4% до 7% от объемов поставленного сырья. Далее выход нефтепродуктов может быть оценен с учетом плана производства и имеющихся технологических процессов. Такая оценка может быть в разрезе номенклатуры (на примере условного НПЗ):

- бензин А-76 - 10.5%
- бензин Аи-92 - 9.5%
- бензин Аи-95 - 3%
- дизельное топливо - 32 %
- мазут -37.5%
- прочие

Далее аудитор проверяет калькуляцию себестоимости нефтепродуктов. На практике ВИНК зачастую определяют себестоимость 1 тонны нефтепродукта по каждой группе нефтепродуктов таким образом, чтобы рентабельность для этой группы была одинаковой. Далее на основании себестоимости 1 тонны нефтепродукта ВИНК расчетным путем определяет коэффициенты распределения затрат по каждому нефтепродукту попутных групп.

Для основной группы нефтепродуктов себестоимость определяется по формуле расчета, определенной инструкцией. При этом соответствующий коэффициент определяется расчетным путем, исходя из соотношения цены реализации каждого нефтепродукта основной группы к реализации бензина А-76.

Оценив объемы переработки и их изменения, а также влияния факторов на возможное увеличение затрат нефтеперерабатывающего производства (например, стоимость присадок), аудитор может аналитическим путем оценить себестоимость процессинга.

Особой статьей отчетности являются запасы нефтепродуктов. Сохранность запасов нефтепродуктов является одним из основных аспектов внутреннего контроля. Такая сохранность определяется, прежде всего, наличием физических контролей за хранением и отпуском нефтепродуктов, регулярное проведение инвентаризации в местах хранения нефтепродуктов. Для аудитора основным тестом контроля является присутствие при проведении инвентаризации. Аудитор лично получает уверенность в наличии нефтепродуктов на отчетную дату. Он должен выехать на нефтеперерабатывающие заводы и нефтебазы ВИНК для личного присутствия при замерах количество нефтепродуктов в резервуарах и других емкостях для хранения, а также для проведения контрольных замеров.

С целью оценки стоимости запасов нефтепродуктов, необходимо проверить, что запасы, отраженные в бухгалтерском учете на конец отчетного периода, были впоследствии реализованы по ценам не ниже себестоимости. Это может быть достигнуто путем расчета оборачиваемости запасов по номенклатуре и рассмотрением запасов с низкой оборачиваемостью.

При рассмотрении статьи «запасы» аналитической процедурой будет являться объяснение изменения остатков запасов по сравнению с предыдущем периоде в натуральном и ценовом выражении.

Возвращаясь к нефтедобыче, необходимо остановиться на проверке основных средств, которые для нефтедобычи в основном составляет фонд скважин. Основной аналитической процедурой при проверке фонда скважин является оценка количества метров эксплуатационного бурения, а также оценка стоимости метра проходки по сравнению с предыдущим периодом. Таким образом, аудитор может оценить разумность отраженных в учете поступлений основных средств. Кроме того, ценным контролем в данном случае является регулярное

сравнение данных геологических и эксплуатационных служб в отношении строительства скважин с данными бухгалтерского учета. Это также обеспечит информацию в отношении законсервированных, ликвидированных и прочих скважин.

В нефтепереработке важными поступлениями основных средств является капитальное строительство установок. Для оценки целесообразности капитальных вложений в нефтепереработку аудиторю необходимо тщательно изучить данные сметы затрат, проследить изменение инфляционных факторов на первоначальную смету и проанализировать разумность понесенных капитальных затрат.

Такая же процедура, наряду с объектным сравнением стоимости строительства должна быть выполнена и в секторе сбыта, где основными объектами поступлений являются автозаправочные станции и нефтебазы.

Для целей зарубежной отчетности актуален также рассмотрение вопроса обесценения стоимости основных средств. Такая проверка проводится путем рассмотрения будущих денежных потоков и сравнении их с балансовой стоимостью, например в случаях:

- изменения природы использования актива;
- изменения законодательных или экономических факторов, негативно повлиявших на стоимость актива;
- существенного превышения сметной стоимости при строительстве;
- прошлых негативных денежных потоков, которые будут продолжаться.

Существенными статьями бухгалтерской отчетности ВИНК являются также кредиторская задолженность перед поставщиками нефти и нефтепродуктов из ресурса других компаний, а также поставщиками услуг.

Для проведения тестов контроля в данном случае аудитор может руководствоваться процедурами аналогичными дебиторской задолженности в отношении имеющихся актов сверки.

В качестве аналитических тестов аудитор должен объяснить крупные изменения по статьям кредиторской задолженности в разрезе кредиторов или групп кредиторов в соответствии с его пониманием изменений бизнеса ВИНК.

В отличие от дебиторской задолженности, где основным риском является риски существования и оценки, для кредиторской задолженности основным риском является риск полноты отражения задолженности по состоянию на отчетную дату. Этот риск обычно связан с опозданиями с поступлением первичных документов. Поэтому аудитор должен проверить:

- существенные платежи после окончания отчетного периода на предмет наличия неотраженных обязательств;
- счета учета прибылей и убытков прошлых лет за последующий период на предмет наличия на них неотраженных затрат прошлых лет;
- существенные счета, протоколы и документы после конца отчетного периода на предмет наличия счетов за прошлый период, отраженных в следующем отчетном периоде.

Кроме того, аудитор должен оценить разумность классификации кредиторской задолженности как долгосрочной и краткосрочной, так как указанная классификация существенно влияет на оценку ликвидности баланса ВИНК. Рассмотрев проверку и контроля за учетом в производственном цикле ВИНК, необходимо провести аналогичное рассмотрение финансового цикла ВИНК. При проверке финансовых вложений в капиталы других контрагентов необходимо проверить наличие подтверждающих документов, таких как выписок из реестра акционеров, протоколов собрания акционеров (участников) и

соответствие данных таких документов данным бухгалтерского учета. Кроме того, для целей зарубежного учета необходимо оценить фактор обесценения вложений в капиталы других организаций для целей начисления резерва по данным финансовым вложениям.

Аналогичные процедуры необходимо провести в отношении выданных займов, а, кроме того, необходимо убедиться, что срок возврата существенных займов в соответствии с договором не наступил. При наличии произведенных существенных инвестиций аудитор должен составить мнение, что руководство произвело соответствующую оценку эффективности указанных вложений, а также понять причину произведенных финансовых вложений и их соответствие стратегиям компании и инвестиционной программе. В заключении следует отметить, что несмотря на имеющиеся успехи устойчивого развития предприятий нефтяной отрасли, существует ряд нерешенных управленческих аспектов применительно к деятельности вертикально интегрированных нефтяных компаний³.

Список источников

1. Алекперов В.Ю. Вертикально интегрированные нефтяные компании России. - М.: Аутопан, 1996. - 294 с.
2. Журнал международного профиля «Вестник МГИМО-Университета» от 26.04.2011 г.
3. Ковалев В.В. Финансовый анализ. Методы и процедуры. М., 2001.
4. Колядов Л., Комарова Л., Епифанова Н. Структура управления нефтяными компаниями. - М., 1997.
5. Крюков В.А., Шмат В.В. Вертикально-интегрированные компании - обратная сторона медали. //ЭКО, 1995, № 2.
6. Лисин Ю.А. Платежи и расчеты нефтегазовых компаний. - М.: ДеНово, Институт нефтегазового бизнеса, 2001.

2. Журнал международного профиля «Вестник МГИМО-Университета» от 26.04.2011 г.

7. Мастепанов А.М., Саенко В.В., Рыльский В.А., Шафраник Ю.К. Экономика и энергетика регионов Российской Федерации. - М., 2001.
8. Мухин А. Российские вертикально-интегрированные нефтяные компании: проблемы управления / Вопросы экономики, №1, 1998.
9. Питере Т., Уоттермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. - М., 1987.
10. Стенин А.В. Финансовый анализ деятельности предприятия и эффективности инвестиционных проектов. - М., 2002.
11. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. - М.: Companion Group, 2012. - 400с.
12. Чувашии Е.П. Бюджет и финансы нефтегазовых компаний. - М., 2000.
13. Шагиев Р.Р. Интегрированные нефтегазовые компании. - М., 1996.
14. Усов А.И. А на наш век хватит? // Нефть России, - 2014, - №6.

References

1. Alekperov V.Yu. Vertikal`no integrirovanny`e neftyany`e kompanii Rossii. - М.: Autopan, 1996. - 294 s.
2. Zhurnal mezhdunarodnogo profilya «Vestnik MGIMO-Universiteta» ot 26.04.2011 g.
3. Kovalev B.B. Finansovy`j analiz. Metody` i procedury`. М., 2001.
4. Kolyadov L., Komarova L., Epifanova N. Struktura upravleniya neftyany`mi kompaniyami. - М., 1997.
5. Kryukov V.A., Shmat V.V. Vertikal`no-integrirovanny`e kompanii - obratnaya storona medali. //E`KO, 1995, № 2.
6. Lisin Yu.A. Platezhi i raschety` neftegazovy`x kompanij. - М.: DeNovo, Institut neftegazovogo biznesa, 2001.
7. Mastepanov A.M., Saenko V.V., Ry`l'skij V.A., Shafranik Yu.K. E`konomika i e`nergetika regionov Rossijskoj Federacii. - М., 2001.

8. Muxin A. Rossijskie vertikal`no-integrirrovanny`e neftyany`e kompanii: problemy` upravleniya / Voprosy` e`konomiki, №1, 1998.
9. Pitere T., Uottermen R. V poiskax e`ffektivnogo upravleniya: opy`t luchshix kompanij. - M., 1987.
10. Stenin A.B. Finansovy`j analiz deyatel`nosti predpriyatiya i e`ffektivnosti investicionny`x proektov. - M., 2002.
11. Uolsh K. Klyuchevy`e pokazateli menedzhmenta. - M.: Companion Group, 2012. - 400s.
12. 54.Chuvashii E.P. Byudzhet i finansy` neftegazovy`x kompanij. - M., 2000.
13. Shagiev P.P. Integrirrovanny`e neftegazovy`e kompanii. - M., 1996.
14. Usov A.I. A na nash vek xvatit? // Neft` Rossii, - 2014, - №6.

Для цитирования: Усов А.И. Особенности управления финансовой деятельностью современных вертикально - интегрированных нефтяных компаний // Московский экономический журнал. 2022. № 12.
URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-12-2022-17/>

© Усов А.И., 2022. Московский экономический журнал, 2022, № 12.