

**РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ САНКЦИЙ  
ПО ОТНОШЕНИЮ К РОССИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
ТРУБОПРОКАТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ\*****Татьяна Дмитриевна МАЛЮТИНА**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и экономической безопасности,  
Волжский институт экономики, педагогики и права, Волжский, Российская Федерация  
malutinatd@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-0144-6464>  
SPIN-код: 5045-7615

**История статьи:**

Рег. № 803/2019  
Получена 27.12.2019  
Получена в доработанном  
виде 18.01.2020  
Одобрена 02.02.2020  
Доступна онлайн  
16.03.2020

УДК 657:658

JEL: G30, L10, N05, O29,  
P00**Ключевые слова:**

энергетические санкции,  
трубопрокатные  
предприятия,  
нефтегазовая отрасль

**Аннотация****Предмет.** Энергетические санкции по отношению к России.**Цели.** Комплексное авторское исследование проблемы энергетических санкций по отношению к России и их влияние на деятельность трубопрокатных предприятий. Выделение наиболее значимых этапов становления нефтегазовой отрасли, анализ секционного влияния на развитие трубопрокатных предприятий и давление «трубной» войны на российского производителя.**Методология.** В работе использованы методы сравнения, исследования, монографический и логический методы.**Результаты.** Отличительной чертой российских трубопрокатных предприятий является их особое значение для обеспечения функционирования нефтегазодобывающих отраслей. Проведенный ретроспективный анализ энергетических санкций по отношению к России указывает на затянувшиеся напряженные экономические отношения между европейскими странами, а также США по отношению к России. Влияние энергетических санкций на деятельность трубопрокатных предприятий очевидна, барьеры экспортной деятельности снизили поток инвестиций в отрасль и негативно отражаются на финансовой деятельности предприятий. Однако снижение экспорта продукции трубопрокатных предприятий позволяет им развиваться за счет внутреннего рынка, в котором ощущается дефицит трубопрокатной продукции, что, в свою очередь, будет способствовать положительной экономической ситуации в целом по стране.**Выводы.** Экономические санкции в долгосрочной перспективе отразятся и на развитии российских нефтегазовых компаний, так как объемы выпуска высокотехнологичного российского оборудования недостаточны, при этом поставки из Китая пока не характеризуются как надежные. Антироссийские санкции способствуют стимулированию развития отечественных предприятий по производству и выпуску высокотехнологичного оборудования и труб большого диаметра для нефтегазовой отрасли.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

**Для цитирования:** Малютина Т.Д. Ретроспективный анализ энергетических санкций по отношению к России и их влияние на деятельность трубопрокатных предприятий // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2020. – Т. 16, № 3. – С. 536 – 546.  
<https://doi.org/10.24891/ni.16.3.536>

Развитие современной трубной промышленности определено изменчивостью в экономических, политических и социальных взаимоотношениях. Острые вопросы

эффективности деятельности и развития встают перед менеджментом данных предприятий на протяжении уже не одного десятилетия. Ведущими специалистами в области экономики исследуются вопросы организации процессов производства и продажи продукции, условия конкуренции и

\* Выражаю благодарность и глубокую признательность д.э.н., профессору Финансового университета при Правительстве Российской Федерации Александру Евгеньевичу СУГЛЮБОВУ.

функционирования во внешней и внутренней среде.

Среди наиболее значимых исследований настоящего времени, затрагивающих тему экономического развития отечественных предприятий, в том числе и трубопрокатных, можно выделить научные труды А.А. Балашова [1], М.И. Бажановой [2], В.М. Белоусовой [3], Н.Н. Доможировой [1], В.Б. Ивашкевич [4], В.В. Ковалёва [5], Е.А. Коломеец [6], Ю.В. Лаптева [7], Е.И. Мельникова [8], Дж. Мачера [9], Е.В. Никифоровой [10], С.В. Новосёлова [11], Т.Ю. Феофиловой [12], Е.Г. Чмышенко [6], Л.Ф. Шайбаковой [11], О.В. Шнайдер [10] и др.

Современное состояние экономики определено различными турбулентными событиями. В свою очередь, взаимоотношения между участниками экономических отношений сопровождаются длительными кризисными ситуациями и санкциями. Реализация законопроектов о санкциях в отношении России, принятых Сенатом США, вызывает неоднозначную реакцию в Западной Европе и препятствует внешнеэкономической деятельности российских экономических субъектов.

Политическая негативная позиция США по отношению к России берет свое начало с 1961 г., когда была проведена серия публичных слушаний о советской энергетической угрозе. В то время разработка Волго-Уральских месторождений с 1955 по 1960 г. способствовала в СССР увеличению добычи нефти, что вывело страну на второе место после США и способствовало опережению Венесуэлы.

Конкуренция СССР по добыче нефти для США была очевидна, и ведущие политические и экономические заокеанские деятели утверждали, что импорт советских энергоносителей Европой лишен экономического смысла, поскольку на мировом рынке наблюдается переизбыток нефти. Истинная цель энергетического

«наступления» Москвы – поставить Западную Европу в зависимость от своих поставок<sup>1</sup> [13].

Для расширения внешнеэкономической деятельности в части поставок газа в Европу СССР испытывал дефицит в передовых технологиях, а самое главное, Союз испытывал дефицит стальных труб большого диаметра. Именно этот факт предопределил зарождение взаимодействия между Москвой и Бонном, так как в Рурской области простаивали сталелитейные мощности.

Однако Координационным комитетом по экспортному контролю (СОСOM) был сформирован список стратегических товаров и технологий, которые были полностью запрещены к продаже Советскому Союзу. Данный запрет касался 17 стран, входивших в СОСOM, но решение комитета СОСOM принималось консенсусом, что привело в 1958 г. к снятию запрета.

Уже через два года стартовала программа по прокладке нефтепровода «Дружба» с использованием труб из ФРГ, Италии, Японии, и СССР начал поставку нефтепродуктов в страны Европы с Волго-Уральских месторождений.

США беспокоились о том, что нефтепровод «Дружба» укрепит не только экономическую, но и стратегическую позицию СССР, вследствие чего Вашингтоном был запущен санкционный механизм. Эмбарго американцами аргументировалось тем, что европейские страны способствуют формированию военной структуры Варшавского блока, что, в свою очередь, будет содействовать снабжению топливом советских войск, размещенных в Восточной Европе.

В 1962 г. Совет НАТО протолкнул резолюцию об эмбарго на экспорт труб, однако Англия и Италия продолжали их поставки. В марте того же года оппозиционная Социал-демократическая партия Германии в дебатах пыталась доказать, что договоры должны

<sup>1</sup> Санкции Запада против СССР. Досье / ТАСС.  
URL: <https://tass.ru/info/2728444>

соблюдаться, так как они были подписаны ранее.

Однако консенсус не был достигнут, в ответ на что фракция СДПГ покинула заседание, оставив палату без кворума, вследствие чего голосование было сорвано, что позволило по умолчанию вступить в силу эмбарго.

Для СССР конец 1960-х гг. был ознаменован как «газовое наступление», поскольку именно в этот период наша страна была на первом месте в мире по объему разведанных запасов природного газа. Но уже в ноябре 1968 г. после избрания новых руководителей США и ФРГ политическая ситуация изменилась. Для Америки были привлекательны проекты по импорту советского сжиженного газа. В этот период рассматривались проекты по поставке природного газа Советским Союзом к восточному и западному побережью США. Ведущим экспортно-импортным банком США планировалось выделить свыше 2 млрд долл. на реализацию этих проектов. Однако из этих планов ничего не вышло. Сенаторами Г. Джексоном и конгрессменом Ч. Вэником были внесены поправки к Закону о торговле, обуславливающие свободу в торговых отношениях с СССР, что послужило поводом для отказа от реализации двух масштабных проектов.

В начале 1970 г. канцлером ФРГ В. Брандтом началось осуществление доктрины «Восточной политики», давшей начало сделке между СССР и ФРГ «газ – трубы», которая в свое время была аннулирована К. Аденауэром. Основным условием контракта было то, что СССР необходимо было осуществлять ежегодные поставки в объеме 3 млрд м<sup>3</sup> газа в ФРГ, а последняя должна расплатиться трубами большого диаметра, произведенных компанией Mannesmann. В «сделке века» также участвовали газовый концерн Ruhrgas и Deutsche Bank.

В 1974 г. вследствие бартерной сделки «газ – трубы» запущен проект «Оренбург – Западная граница СССР», одновременно

проектировалась нефтегазовая магистраль «Уренгой – Помары – Ужгород».

С приходом в Белый дом Р. Рейгана возобновились попытки давления Запада в отношении СССР. Основная причина данного давления обуславливалась растущей энергетической зависимостью от СССР Западной Европы<sup>2</sup>. Министр обороны и директор ЦРУ убеждали президента США ввести санкции против «сделки века». Госсекретарь А. Хейг был противником такой политики и опасался, что санкции создадут ненужное напряжение в отношениях США с союзниками в Европе. Экономическим блоком правительства США было выдвинуто мнение о том, что советский газопровод будет содействовать глобализации экономики и подорвет монополию ОПЕК.

В 1970-х гг. у СССР не хватало мощностей для выпуска продукции собственного производства, несмотря на то, что уровень потребления стали в СССР достигал 15%, и выпускалось около 15 млн т труб в год. Темпы прироста выпуска трубной продукции были отмечены с начала 1999 г. по 2008 гг. – в среднем 9,8%, а рекордный прирост выпуска труб в (17%) приходится на 2007 г.

Несмотря на то, что Вашингтон предложил своим европейским союзникам альтернативу в части строительства атомных электростанций, поставке угля из США и сжиженного газа из Северной Африки, Европейский союз не отказался от газового контракта с СССР и счел предложения США экономически невыгодными.

Однако после введения военного положения в Польше Р. Рейган возобновил свои попытки запрета поставок в СССР нефтегазового оборудования американскими компаниями и подталкивал к данному шагу европейских союзников и Японию. В данный период союзники не поддерживали предложений США и ответили дружным и решительным отказом.

На Версальском саммите «Большой семерки» в июне 1982 г. Рейган предпринял новую

<sup>2</sup> Там же.

попытку одностороннего саботирования соглашения по газопроводу и введению эмбарго, которая являлась неприкрытым нарушением суверенитета европейских государств. Давление США на СССР и далее – на Российскую Федерацию привело к нестабильности в отношениях обеих стран, что привело к экономическим кризисам и социальным всплескам.

Современная нестабильность политического, социального и экономического мирового пространства, а также продолжающиеся антироссийские санкции ограничивают возможности крупнейших российских предприятий. В санкционный список ЕС входит ряд российских предприятий, а именно: «Роснефть», «Газпром нефть», «Транснефть», «Черноморнефтегаз», «Новатэк». В санкционный список США кроме указанных предприятий также входят «Газпром», «Лукойл», «Сургутнефтегаз».

В свою очередь, американским нефтегазовым компаниям запрещено предоставлять сервисные услуги по разработке месторождений и добыче нефти в Арктике, на глубоководье и на сланцевых месторождениях. Запад заблокировал участие своих компаний в российских инвестиционных проектах отрасли. К тому же компаниям США и ЕС запрещены предоставление технологий и поставки оборудования, используемого для освоения шельфа<sup>3</sup>.

Негативные последствия отказа от «опасного» сотрудничества с российскими предприятиями более всего отражаются на совместных нефтегазовых проектах и приводят к финансово-экономической неустойчивости крупных европейских компаний, одной из которых является Exxon Mobil, прервавшая совместный проект с «Роснефтью» по освоению месторождений в Северном Ледовитом океане. Аналогичное решение отказаться от проектов с российскими компаниями по поставке нефтяного

оборудования готовы принять компании Baker Hughes и Schlumberger.

Е.О. Белова утверждает, что в рыночных условиях важное значение имеет разработка экономической оценки минерально-сырьевых ресурсов, которая отражается на динамике инвестиций, добавленной стоимости, потребительских расходах населения [13].

Описанные ранее проблемы приобрели значимость с учетом данных по экспорту товаров нефтегазовой отрасли. Так, в период с января по октябрь 2019 г. экспорт основных товаров нефтегазовой отрасли показал следующую динамику: нефть сырая – 101,5 млрд долл. США, нефтепродукты – 55,3 млрд долл. США, газ природный сжиженный – 7 млрд долл. США, газ природный – 34,2 млрд долл. США, что соответствует – 57% от общей суммы экспорта (348,2 млрд долл. США)<sup>4</sup>. Динамика развития трубной отрасли в России с 1997 по 2008 г. представлена на *рис. 1 и 2*.

На *рис. 3* представлены основные виды современных санкций против нефтегазовой отрасли, которые снижают поступление инвестиций и формируют угрозы экономической нестабильности.

Несомненно, экономические санкции в долгосрочной перспективе отразятся и на развитии российских нефтегазовых компаний, поскольку объемов выпуска высокотехнологичного российского оборудования недостаточно, да и поставки из Китая пока не характеризуются как надежные. С другой стороны, санкции способствуют стимулированию развития российских предприятий по производству и выпуску отечественного оборудования для нефтегазовой отрасли. Крупные компании, к примеру «Роснефть», направляют свои инвестиционные средства на развитие отечественного оборудования, и уже к 2020 г.

<sup>3</sup> Трубы и санкции / Консалтинговая компания «АЛБТ». URL: <http://altrc.ru/library/50/sanktsii-polnyy-obzor>

<sup>4</sup> Экспорт из России важнейших товаров. Федеральная таможенная служба: экспорт и импорт Российской Федерации по товарным группам. URL: <http://customs.ru/folder/513>

планируют довести использование данной продукции в своей деятельности до 70%.

По материалам Минпрома России строительство Уральского завода по выпуску продукции для газовой сферы, производящего обсадные трубы с разными типами соединений и многое другое, будет способствовать обеспечению нефтегазовой отрасли необходимой продукцией [13].

Определяя приоритетные стороны деятельности трубопрокатных предприятий, еще раз стоит отметить их тесную взаимосвязь с металлургией и нефтегазовым сектором.

Необходимо отметить, что нефтегазовая отрасль является стимулирующим фактором для развития российской Трубной металлургической компании (ТМК). Объемы производства и выпуска продукции ТМК

растут и демонстрируют уверенный рост отгрузок, укрепляя свои позиции на рынке крупнейших мировых производителей труб для нефтегазовой отрасли. Это указывает на повышение конкурентоспособности отечественной продукции и тенденцию укрепления российских предприятий на мировом рынке.

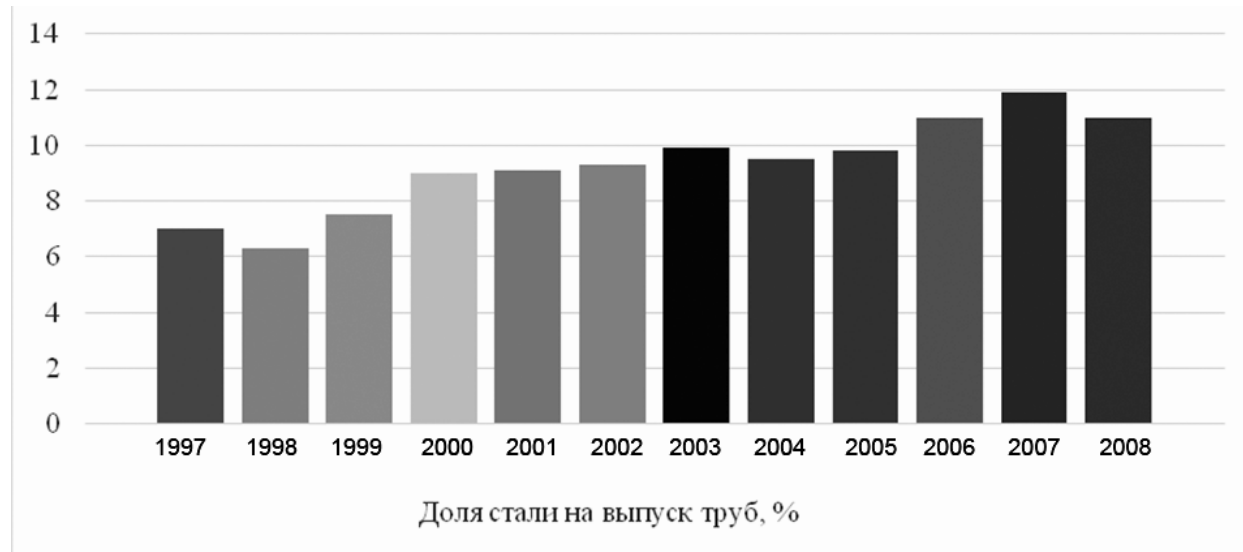
Развитие российского производства труб большого диаметра и обсадных труб способствует противодействию диктату иностранцев на внутреннем рынке нефтегазодобычи и транспортировки этих видов энергоносителей, стабильному поступлению доходов не только на предприятия энергетических отраслей, но и формированию почти 30% доходов бюджета России, сохранению валютного баланса России за счет экспорта нефти и газа, обеспечению энергетической безопасности нашей страны.

#### **Рисунок 1**

**Динамика доли стали на выпуск труб в России, 1997–2008 гг.**

#### **Figure 1**

**Trends in a share of steel in the pipe production output in Russia, 1997–2008**



*Источник:* данные Федеральной службы государственной статистики

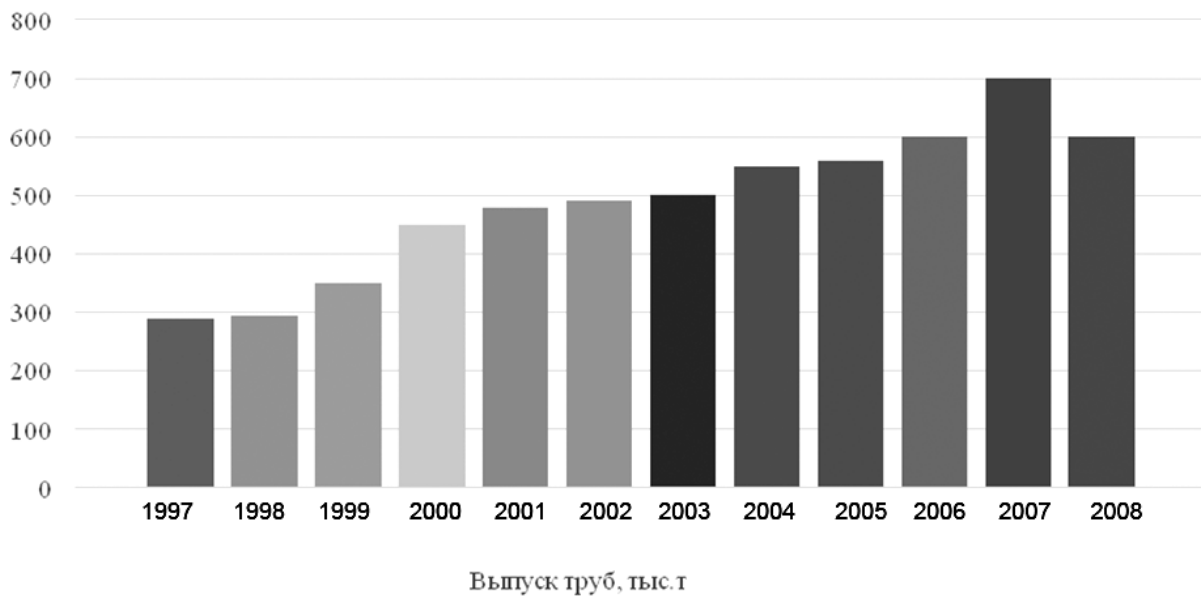
*Source:* The Federal State Statistics Service data

**Рисунок 2**

**Динамика выпуска труб в России, 1997–2008 гг.**

**Figure 2**

**Trends in pipe production in Russia, 1997–2008**



*Источник:* данные Федеральной службы государственной статистики

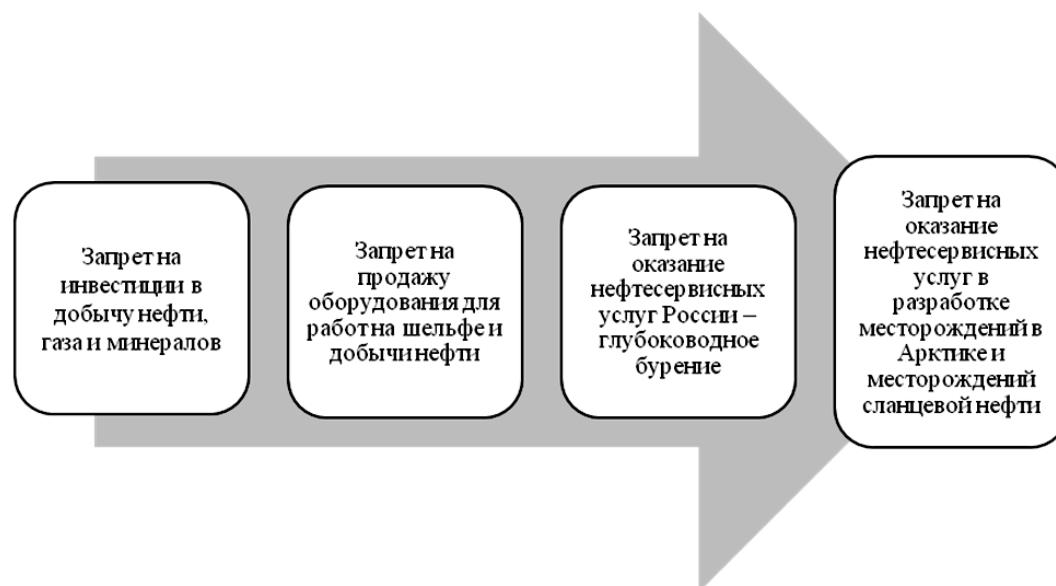
*Source:* The Federal State Statistics Service data

**Рисунок 3**

**Основные виды санкций против нефтегазовой отрасли**

**Figure 3**

**Key types of sanctions against the oil and gas industry**



*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

## Список литературы

1. *Балашов А.А., Доможирова Н.Н.* Методика оценки проблем системы менеджмента хозяйствующего субъекта // *Journal of New Economy*. 2011. № 2. С. 110–115.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-problem-sistemy-menedzhmenta-hozyaystvuyuschego-subekta>
2. *Бажанова М.И.* Управленческий учет затрат на предприятиях трубопрокатной промышленности // *Вестник ЮУрГУ. Сер. Экономика и менеджмент*. 2017. № 1. С. 174–177.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-uchet-zatrat-na-predpriyatiyah-truboprokatnoy-promyshlennosti>
3. *Белоусова В.М.* Диверсификация компаний черной металлургии России: теоретические и практические аспекты // *Дискуссия*. 2014. № 7. С. 31–42.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-kompaniy-chnoy-metallurgii-rossii-teoreticheskie-i-prakticheskie-aspekty>
4. *Ивашкевич В.Б.* Проблемы теории управленческого учета и контроллинга // *Международный бухгалтерский учет*. 2015. Т. 18. Вып. 7. С. 2–14.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problems-teorii-upravlencheskogo-ucheta-i-kontrollinga>
5. *Ковалёв В.В., Ковалёв Вит.В.* Бухгалтерская прибыль: управленческий аспект // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2005. № 4. С. 7–32.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/buhgalterskaya-pribyl-upravlencheskiy-aspekt-1>
6. *Чмышенко Е.Г., Коломеец Е.А.* Современное состояние и особенности структуры металлургических холдингов России // *Вестник ЮУрГУ. Сер. Экономика и менеджмент*. 2017. № 2. С. 141–146. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-osobennosti-struktury-metallurgicheskikh-holdingov-rossii>
7. *Лаптев Ю.В.* Проблемы вертикальной интеграции в корпоративной стратегии российских компаний (на примере нефтегазовой и металлургической промышленности) // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2011. № 4. С. 32–67.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problems-vertikalnoy-integratsii-v-korporativnoy-strategii-rossiyskikh-kompaniy-na-primere-neftegazovoy-i-metallurgicheskoy-1>
8. *Мельникова Е.И., Бажанова М.И.* Особенности становления промышленных холдингов в металлургическом комплексе Челябинской области // *Вестник ЮУрГУ. Сер. Экономика и менеджмент*. 2011. № 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-stanovleniya-promyshlennykh-holdingov-v-metallurgicheskom-komplekse-chelyabinskoy-oblasti>
9. *Macher J.* Vertical Disintegration and Process Innovation in Semiconductor Manufacturing. Washington DC, McDonough School of Business, Georgetown University, 2004.
10. *Никифорова Е.В., Шнайдер О.В.* Экономический потенциал как совокупность ресурсов финансово-хозяйственной деятельности // *АНИ: экономика и управление*. 2013. № 1. С. 20–22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskii-potentsial-kak-sovokupnost-resursov-finansovo-hozyaystvennoy-deyatelnosti>
11. *Шайбакова Л.Ф., Новоселов С.В.* Тенденции, особенности и проблемы развития черной металлургии России // *Управленец*. 2017. № 5. С. 40–49.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-osobennosti-i-problemy-razvitiya-chnoy-metallurgii-rossii>

12. *Феофилова Т.Ю., Пасько Ю.С.* Учет распределения прибыли и рекомендации по его совершенствованию // Проблемы экономики и управления в торговле и промышленности. 2015. № 3. С. 20–26.
13. *Белова Е.О.* Методы оценки успешности развития организации // Актуальные вопросы экономических наук. 2009. № 5-1. С. 121–125.

#### **Информация о конфликте интересов**

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**RETROSPECTIVE ANALYSIS OF ENERGY SANCTIONS AGAINST RUSSIA  
AND THEIR IMPACT ON OPERATIONS OF PIPE-ROLLING PLANTS****Tat'yana D. MALYUTINA**Volga Institute of Economics, Pedagogy and Law, Volzhsky, Volgograd Oblast, Russian Federation  
malutinatd@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-0144-6464>**Article history:**

Article No. 803/2019

Received 27 December 2019

Received in revised form

18 January 2020

Accepted 2 February 2020

Available online

16 March 2020

**JEL classification:** G30, L10,  
N05, O29, P00**Abstract****Subject** The article focuses on sanctions against Russia's energy sector.**Objectives** The article represents my own comprehensive study into sanctions against Russia's energy sector and their impact on operations of pipe-rolling plants. The study spotlights the most significant milestones of the oil and gas industry, analyzes the sectoral impact on the development of pipe-rolling plants and pressure of the *war against pipelines* on the Russian manufacturers.**Methods** The study employs methods of comparison, research, monographs and logic.**Results** What distinguishes the Russian pipe-rolling plants is their importance for operations of oil and gas producing sectors. Based on the retrospective analysis of energy sanctions against Russia, I conclude that tensions in economic relations of European countries, and the USA and Russia last too long. Energy sanctions definitely influence operations of pipe-rolling plants. Export barriers obstructed the influx of investment into the respective sector and affected the financial performance of enterprises. However, a drop in exports of pipe-rolling plants' products fuels their domestic distribution plans, thus contributing to the positive economic situation nationwide.**Conclusions and Relevance** Economic sanctions will influence the development of the Russian oil and gas companies in the distant future, since the Russian enterprises manufacture high-tech products insufficiently, while supplies from China are not yet reliable. Sanctions against Russia trigger the development of the Russian enterprises manufacturing high-tech products and large diameter pipes for the oil and gas industry.**Keywords:** energy sanctions,  
pipe rolling plant, oil and gas

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

**Please cite this article as:** Malyutina T.D. Retrospective Analysis of Energy Sanctions Against Russia and Their Impact on Operations of Pipe-Rolling Plants. *National Interests: Priorities and Security*, 2020, vol. 16, iss. 3, pp. 536–546.  
<https://doi.org/10.24891/ni.16.3.536>**Acknowledgments**

I am very grateful to Aleksandr E. SUGLOBOV, Doctor of Economics, Professor at the Financial University under the Government of the Russian Federation.

**References**

1. Balashov A.A., Domozhirova N.N. [Methods for evaluating issues of the business management system]. *Journal of New Economy*, 2011, no. 2, pp. 110–115.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-problem-sistemy-menedzhmenta-hozyaystvuyuschego-subekta> (In Russ.)
2. Bazhanova M.I. [The cost accounting in pipe rolling plants]. *Vestnik YuUrGU. Ser. Ekonomika i menedzhment = Bulletin of South Ural State University. Series Economics and Management*, 2017, no. 1, pp. 174–177. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-uchet-zatrat-na-predpriyatiyah-truboprokatnoy-promyshlennosti> (In Russ.)

3. Belousova V.M. [Diversification of ferrous metallurgy companies in Russia: Theoretical and practical aspects]. *Diskussiya = Discussion*, 2014, no. 7, pp. 31–42.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-kompaniy-chernoy-metallurgii-rossii-teoreticheskie-i-prakticheskie-aspekty> (In Russ.)
4. Ivashkevich V.B. [Problems of the theory of management accounting and control]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2015, vol. 18, iss. 7, pp. 2–14.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemny-teorii-upravlencheskogo-ucheta-i-kontrollinga> (In Russ.)
5. Kovalev V.V., Kovalev Vit.V. [Accounting profit: Managerial considerations]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Bulletin of the Saint-Petersburg University. Management*, 2005, no. 4, pp. 7–32. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bukhgalterskaya-pribyl-upravlencheskiy-aspekt-1> (In Russ.)
6. Chmyshenko E.G., Kolomeets E.A. [The modern state and structural features of Russian metallurgical holding companies]. *Vestnik YuUrGU. Ser. Ekonomika i menedzhment = Bulletin of South Ural State University. Series Economics and Management*, 2017, no. 2, pp. 141–146.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-osobennosti-strukturny-metallurgicheskikh-holdingov-rossii> (In Russ.)
7. Laptev Yu.V. [Issues of the vertical integration in the corporate strategy of the Russian companies: Evidence from the oil and gas and metallurgical industries]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Bulletin of the Saint-Petersburg University. Management*, 2011, no. 4, pp. 32–67. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemny-vertikalnoy-integratsii-v-korporativnoy-strategii-rossiyskikh-kompaniy-na-primere-neftegazovoy-i-metallurgicheskoy-1> (In Russ.)
8. Mel'nikova E.I., Bazhanova M.I. [The specifics of emergence of industrial holding groups in the metallurgical industry of the Chelyabinsk Oblast]. *Vestnik YuUrGU. Ser. Ekonomika i menedzhment = Bulletin of South Ural State University. Series Economics and Management*, 2011, no. 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-stanovleniya-promyshlennykh-holdingov-v-metallurgicheskom-komplekse-chelyabinskoy-oblasti> (In Russ.)
9. Macher J. *Vertical Disintegration and Process Innovation in Semiconductor Manufacturing*. Washington DC, McDonough School of Business, Georgetown University, 2004.
10. Nikiforova E.V., Shnaider O.V. [Economic potential as a whole resources of financial and economic activity]. *ANI: ekonomika i upravlenie = ASR: Economics and Management*, 2013, no. 1, pp. 20–22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskiy-potentsial-kak-sovopnost-resursov-finansovo-hozyaystvennoy-deyatelnosti> (In Russ.)
11. Shaibakova L.F., Novoselov S.V. [Development of ferrous metallurgy in Russia: Trends, special features and problems]. *Upravlenets = Manager*, 2017, no. 5, pp. 40–49.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-osobennosti-i-problemy-razvitiya-chernoy-metallurgii-rossii> (In Russ.)
12. Feofilova T.Yu., Pas'ko Yu.S. [Accounting for profit distribution and recommendations for its improvement]. *Problemy ekonomiki i upravleniya v trgovle i promyshlennosti = Issues of Economics and Management in Trade and Industry*, 2015, no. 3, pp. 20–26. (In Russ.)

13. Belova E.O. [Methods for assessing the success of an organization]. *Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk* = *Current Issues of Economic Sciences*, 2009, no. 5-1, pp. 121–125. (In Russ.)

#### **Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.