

**ВЕРТИКАЛЬНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ В СТРОИТЕЛЬНОМ ХОЛДИНГЕ  
В ПЕРИОД ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА****Леонид Владимирович ВАЛЬДШТЕЙН**аспирант кафедры менеджмента, Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана,  
Москва, Российская Федерация  
valdshteyn@yandex.ru**История статьи:**

Получена 27.01.2017

Получена в доработанном виде  
18.03.2017

Одобрена 18.04.2017

Доступна онлайн 14.07.2017

**УДК** 658.2**JEL:** D2**Аннотация****Предмет.** Исследование вертикальной реструктуризации в строительном холдинге в период финансово-экономического кризиса.**Цели.** Разработать модель предприятия для анализа его вертикальной структуры, оценить возможность применения метода S3, объединяющего в себе системный, синергетический и ситуационный подходы, для проведения комплексного анализа промышленного холдинга, рассмотреть влияние финансово-экономического кризиса на предприятие, исследовать и оценить целесообразность вертикальной реструктуризации в строительном холдинге в период финансово-экономического кризиса, предложить варианты наиболее эффективного проведения вертикальной реструктуризации на предприятии.**Методология.** Для анализа деятельности предприятия во время кризиса применен метод S3, совмещающий системный, синергетический и ситуационный подходы.**Результаты.** Рассмотрены примеры реальных строительных предприятий с позиции реструктуризации в период финансово-экономического кризиса. Для анализа предприятия успешно применен метод S3. Показана необходимость более серьезного контроля за структурой предприятия во время финансово-экономического кризиса. Приведен расчет целесообразности вертикальной реструктуризации. Кратко приведены возможные варианты проведения наиболее эффективной реструктуризации на предприятии.**Выводы.** Наличие собственных производственных мощностей в структуре крупного промышленного холдинга снижает производственные издержки, а в некоторых случаях может приносить дополнительную прибыль. Но существенным фактором является объем деятельности, на основании которого необходимо проводить расчеты о целесообразности подобной вертикальной интеграции. Результаты исследования, проведенные в данной статье, могут быть использованы руководством крупных промышленных, в частности строительно-девелоперских холдингов, для снижения издержек в период финансово-экономического кризиса и повышения финансовой эффективности деятельности компании.**Ключевые слова:** строительно-девелоперский холдинг, метод S3, финансово-экономический кризис, анализ деятельности предприятия, вертикальная реструктуризация

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

**Для цитирования:** Вальдштейн Л.В. Вертикальная реструктуризация в строительном холдинге в период финансово-экономического кризиса // Региональная экономика: теория и практика. – 2017. – Т. 15, № 7. – С. 1202 – 1211.<https://doi.org/10.24891/re.15.7.1202>**Введение**

Строительный рынок и рынок недвижимости очень остро реагируют на любые кризисные явления в виде резкого падения динамики продаж и/или роста цен. Ввиду этого оперативная реакция на негативные последствия, вызванные изменением экономической ситуации, может не просто предотвратить или снизить ущерб, но и создать условия для извлечения прибыли в сложившейся ситуации.

Особенностью строительной отрасли является длительный цикл реализации продукта, что создает особые условия для проведения антикризисных мероприятий в компании из-за невозможности быстрой смены ассортимента, характеристик и качества продукта.

Структура любого предприятия в первую очередь определяется его сферой и масштабом деятельности. Крупные строительные и девелоперские холдинги, как правило, имеют двунаправленную структуру (рис. 1):

- горизонтальная структура разделяет основные виды деятельности компании (направления), связанные между собой через головную организацию. Это могут быть строительство, проектирование, реализация недвижимости, эксплуатация и др.;
- вертикальная структура представляет собой дочерние предприятия или службы внутри определенного вида деятельности, обеспечивающие его функционирование.

Так, например, в рамках строительного направления можно выделить:

- подрядные организации, выполняющие строительно-монтажные работы;
- производственные предприятия, обеспечивающие сырьем;
- службы технического надзора и пр.

Во время финансово-экономического кризиса, подробно исследуемого К.В. Рудым [1], предприятия в вертикальной структуре могут играть как положительную, так и отрицательную роль. Так, например, Л.В. Вальдштейном и В.Л. Малининым было определено, что наличие и развитие вертикальных предприятий в структуре группы компаний ПИК позитивно влияет на деятельность компании, сокращая ее издержки на строительно-монтажные работы, а также диверсифицирует бизнес, принося дополнительный доход за счет продажи производимых материалов сторонним компаниям<sup>1</sup>. Группа компаний ПИК оперативно реагировала на изменения, вызванные кризисом, что отражалось на вертикальной структуре компании, в которой в 2015–2016 гг. было ликвидировано три предприятия, что отражено на *рис. 2*.

Обратный эффект можно наблюдать на примере группы компаний СУ-155. В 2000-х гг. компания занимала лидирующие позиции на рынке недвижимости Российской Федерации, обладая самой развитой структурой, включающей в себя всевозможные производственные предприятия, обеспечивающие строительные площадки не только сырьем, но и оборудованием (лифты и пр.). К 2015 г. ввиду сокращения количества государственных заказов, которые обеспечивали до 90% объемов компании, а также в условиях прогрессирующего финансово-экономического кризиса компания оказалась на грани банкротства. Для погашения долгов перед кредиторами группа компаний СУ-155 была вынуждена распродавать дочерние предприятия, в первую очередь производственные, ввиду невозможности загрузки их мощностей за счет собственных заказов и потребностей внешнего рынка.

Приведенные примеры показывают, что элементы вертикальной структуры строительного холдинга являются весомыми затратными или доходными

элементами компании. В связи с этим предлагаем рассмотреть возможность вертикальной реструктуризации строительного холдинга в качестве меры эффективного и существенного противодействия финансово-экономическому кризису.

### **Анализ и развитие вертикальной структуры строительного холдинга в период финансово-экономического кризиса**

По мнению автора, анализ финансово-хозяйственной деятельности холдинга наиболее полно можно осуществлять с использованием метода *S3*, предложенного В.Л. Малининым, который рассматривает предприятие с использованием системного, синергетического и ситуационного подходов. Стоит отметить, что частичное совмещение приведенных методик уже было рассмотрено в работах Е.М. Ермаковой и М.С. Агафоновой [2] А.Э. Ермилова и Т.Л. Михайловой [3], Е.А. Копыловой [4] и др. Предлагаемый автором метод позволяет построить наиболее полную систему и провести ее комплексный анализ.

Системный подход, предложенный Людвигом фон Берталанфи [5] и подробно изученный в работах Г.П. Щедровицкого [6], И.В. Блауберга [7] и др., учитывает не только сами элементы системы в виде отдельных предприятий, но и внутренние связи между ними: материал, товар, деньги и информацию как внутри самой системы, так и с внешней средой, что было подробно рассмотрено Л.В. Вальдштейном и В.Л. Малининым [8].

Применяемый ситуационный подход накладывает особенности текущей ситуации (экономические, рыночные или финансовые) на полученную систему, позволяя выделить «слабые» и «сильные» ее элементы в текущий момент времени.

Наложение синергетического подхода на выявленные ранее элементы системы дает возможность выделить в ней основные аттракторы и точки бифуркаций, использование которых позволит определить основные элементы для наиболее эффективного локального воздействия на систему для проведения ее реструктуризации наиболее оптимальным путем и с наименьшими финансовыми затратами, что особенно актуально во время кризисов.

В период финансово-экономического кризиса, подробно рассмотренного в работах С.Е. Метелева и И.А. Курьякова [9], А.Л. Кудрина [10], Н. Шишкиной и Е. Шибановой-Роевко [11], вопрос реструктуризации встает особо остро, так

<sup>1</sup> Вальдштейн Л.В., Малинин В.Л. Анализ строительного рынка жилья Московского региона в 2008–2015 гг. с точки зрения системного подхода // Экономика и предпринимательство. 2016. № 2-1. С. 1096–1108.

как кардинально, а главное – довольно резко – меняются условия ведения финансово-хозяйственной деятельности. Удорожание сырья, сокращение рынка сбыта, ограничения, связанные с экспортом товаров, и прочие факторы обуславливают необходимость оперативных изменений структуры предприятия в целях оптимизации бизнес-процессов внутри компании и повышения эффективности ее деятельности в новых реалиях.

Практика 2008–2009 и 2014–2016 гг. показала, что для большинства крупных строительных холдингов во время кризиса на первое место встает вопрос не столько извлечения максимальной прибыли, сколько сохранения бизнеса в целом, то есть максимального сокращения издержек и финансовой нагрузки. Наиболее безболезненной для сохранения диверсификации бизнеса и глобальной структуры холдинга и при этом существенной с финансовой стороны является реструктуризация именно вертикальной структуры холдинга. При этом основной задачей становится избавление от непрофильных активов, что может внести существенный вклад в процесс дальнейшего существования основного направления бизнеса, обеспечив погашение задолженностей, кредитов и снизив долговую нагрузку на холдинг в целом. Это впоследствии может содействовать наращиванию массы внутренних структур, обеспечивающих независимую от внешних факторов деятельность компании. Вопрос эффективного управления предприятием освещен в работах П. Друкера [12], О.Р. Айрапетова [13] и др.

### **Целесообразность развития вертикальной структуры во время финансово-экономического кризиса**

Целесообразность наращивания собственного производства определяется исходя из объемов и масштабов компании. Для полного анализа перспективной реструктуризации вертикальной структуры необходимо учитывать ряд факторов:

- объем производства – способность производить достаточное количество продукции для обеспечения собственных нужд;
- объем реализации – возможность обеспечивать собственные потребности и при необходимости отгружать товар на внешний рынок;
- логистику – удаленность производства и наличие специальной техники для доставки произведенного товара;

- срочность логистики и реализации – срок годности готового сырья. Данный пункт особенно актуален применительно к бетону, который затвердевает и теряет свои свойства за короткое время (проблема подробно исследована А.Г. Комаром<sup>2</sup>);

- локализация производства – наличие необходимого для производства сырья в локации производства. Так, например, для производства бетона помимо цемента требуется наличие электричества, воды, песка и щебня.

Сложность и масштабы процесса производства, например, металлопрокатного завода, подробно изучены Л.Н. Левченко и др. [14], могут выделить такое предприятие в отдельное направление деятельности холдинга.

В качестве примера приведен расчет целесообразности наличия собственного бетонного завода в структуре одной московской строительной компании при строительстве жилого комплекса.

Будем считать, что завод расположен в городе «А» Московской области, производит бетон и реализует его в границах района расположения и граничащих с ним районов региона. Практика показывает, что подобные заводы характеризуются следующими данными:

- объем заказов и производства – средний (рентабельность не более 10–25%);
- качество – среднее;
- основные заказчики – малые предприятия и крупные застройщики, перекрывающие недостатки собственного производства;
- организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью;
- количество собственников – не более трех;
- количество собственных сотрудников – не более 10.

Для проведения исследования был осуществлен анализ стоимости бетона у крупнейших производителей Московского региона (табл. 1). В качестве исходных данных приняты следующие показатели:

- цена (бетон В22,5 – М300 П4 F150 W6, на гравии);
- производительность;

<sup>2</sup> Комар А.Г. Строительные материалы и изделия. М.: Высшая школа, 1988. 527 с.

- доставка (до 20 км).

На основе полученных данных были произведены следующие расчеты.

1. Из первых трех столбцов *табл. 1* вычисляется средняя стоимость 1 м<sup>3</sup> бетона, равная 3 363 руб. Средняя стоимость доставки составляет 422 руб. С учетом того что себестоимость бетона у крупных производителей примерно на 20% ниже продажной цены, можно оценить ее в 2 690 руб./м<sup>3</sup>. Себестоимость доставки складывается из расчета стоимости топлива (расход – 25 л/100 км, стоимость дизельного топлива – 35 руб./л) в размере 175 руб. и стоимости рейса водителя – 500 руб. Итого при вместимости в бетономесительный автомобиль 6 м<sup>3</sup> себестоимость доставки получается 112 руб./м<sup>3</sup>.
2. При строительстве двухсекционного семнадцатизэтажного жилого дома ориентировочной площадью квартир 8 323,1 м<sup>2</sup> в г. Дмитрове по проекту заложено 4 484,16 м<sup>3</sup> бетона с планом завершения бетонных работ за 6 мес. При покупке бетона на внешнем рынке для строительства такого дома необходимо будет заплатить (без учета доставки):  $4\,484,16 \times 3\,363 = 15\,080\,230$  руб. При собственном производстве бетон обойдется в 12 062 390 руб., то есть 3 млн руб. разницы только на одном объекте, что составляет примерно 1% от общей стоимости строительно-монтажных работ. Еще 1,4 млн руб. можно сэкономить на доставке при наличии собственного специализированного транспорта.
3. Стоимость небольшого завода по производству бетона составляет 2–4 млн руб. в зависимости от его производительности. Для обеспечения такой строительной площадки достаточно 30–40 м<sup>3</sup> бетона в сутки, а самый экономный вариант завода дает выработку от 15 м<sup>3</sup>/ч, что обеспечивает возможность стабильно отгружать продукцию, в том числе и на внешний рынок.

Таким образом, представленные расчеты показывают, что наличие бетонного завода в структуре строительного холдинга целесообразно при масштабе работ с планируемым объемом потраченного бетона от 6 000 м<sup>3</sup>. Наличие проектов, обеспечивающих потребление такого количества бетона, позволяет существенно снизить расходы на обеспечение текущей деятельности компании, а также

приносить прибыль за счет реализации продукции на внешний рынок.

### **Возможные варианты развития вертикальной структуры предприятия во время финансово-экономического кризиса**

Для включения подобного предприятия в структуру холдинга возможны два пути: приобретение (строительство) завода или захват (поглощение) существующего предприятия (рассмотрено в работах Л.В. Вальдштейна и В.Л. Малинина<sup>3</sup>, И.Г. Сергеевой и Д.Г. Цыплухина [15], Н.В. Прокопенко и В.В. Литовченко [16] и др.

В случае приобретения на рыночных условиях или строительства собственного завода оценка эффективности происходит по классической схеме – оценка затрат, оценка доходности, оценка периода окупаемости. При враждебном поглощении (в зависимости от выбранной модели) эффективность деятельности предприятия возвращается на прежний уровень в течение определенного времени, причем этот период во многом определяется компетентностью менеджерского состава. Поэтому в данном случае решающую роль при принятии решения играют не текущие, а перспективные объемы работ, которые смогут использовать мощности завода в достаточном объеме, согласно представленным расчетам.

В случае больших объемов «захват» может оказаться более выгодным вариантом, если имеется возможность его осуществить. Но даже в этом случае предприятию могут потребоваться дополнительные инвестиции, в том числе на обновление оборудования, возможную модернизацию здания или логистику по транспортировке бетона на свои объекты.

В качестве подтверждения полученных результатов в *табл. 1* приведены два бетонных завода: ПТФ БетонБаза и Бетонный завод № 222, являющиеся структурными подразделениями крупных строительных холдингов ПИК и «Крост». Эти заводы могут позволить себе предлагать продукцию на внешний рынок по заведомо завышенной цене, поскольку их основной задачей является обеспечение внутренних потребностей холдинга.

### **Заключение**

Приведенный анализ совместно с расчетами и примерами показывает, что реструктуризация

<sup>3</sup> Вальдштейн Л.В., Малинин В.Л. Анализ предприятия при враждебном поглощении с использованием метода S3 // Экономика и предпринимательство. 2014. № 12-4. С. 448–453.

строительного холдинга, сопровождающаяся включением в его состав предприятия, объем производства которого может быть практически полностью выработан собственными проектами, безусловно улучшает эффективность деятельности холдинга за счет снижения затрат на строительные материалы и повышения дохода за счет реализации продукции с производственного предприятия на внешний рынок.

В период финансово-экономического кризиса в строительной отрасли наблюдается сокращение количества проектов и объемов строительства. При отсутствии благоприятных условий в среднесрочной перспективе опережающая реструктуризация, сопровождающаяся сокращением производственных предприятий, объем производства которых уже не может

полностью реализовываться на собственных проектах, может позволить сохранить докризисные темпы их развития и остаться в рамках изначальной финансовой модели за счет снижения издержек на содержание предприятия и получения холдингом столь необходимой в кризисное время финансовой подпитки.

На *рис. 3* наглядно изображены изменения финансовых результатов и объемов проектов при проведении вертикальной реструктуризации в строительном холдинге в период стабильной экономики и в период финансово-экономического кризиса.

В дальнейших работах планируется более детально исследовать специфику реструктуризации строительного холдинга в зависимости от различных типов кризисов.

**Таблица 1**

**Стоимость бетона в Московском регионе**

**Table 1**

**Cost price of concrete in the Moscow oblast**

Показатель	ООО «МБЗ»	ООО «Атлант»	ООО «БСУ-1»	ООО «ПТФ БетонБаза»*	ООО «Бетонный завод № 222»**
Цена бетона марки М-300, руб./м <sup>3</sup>	3 380	3 360	3 350	3 700	3 980
Доставка, руб./м <sup>3</sup>	450	415	400	500	—

\* ООО «ПТФ БетонБаза» – структурное подразделение строительного холдинга ПИК;

\*\* ООО «Бетонный завод № 222» – структурное подразделение строительного холдинга «Крост».

Источник: данные официальных сайтов предприятий

Source: Enterprises' official website data

**Рисунок 1**

**Горизонтально-вертикальная структура строительного холдинга**

**Figure 1**

**The horizontal and vertical structure of a construction holding company**



Источник: авторская разработка

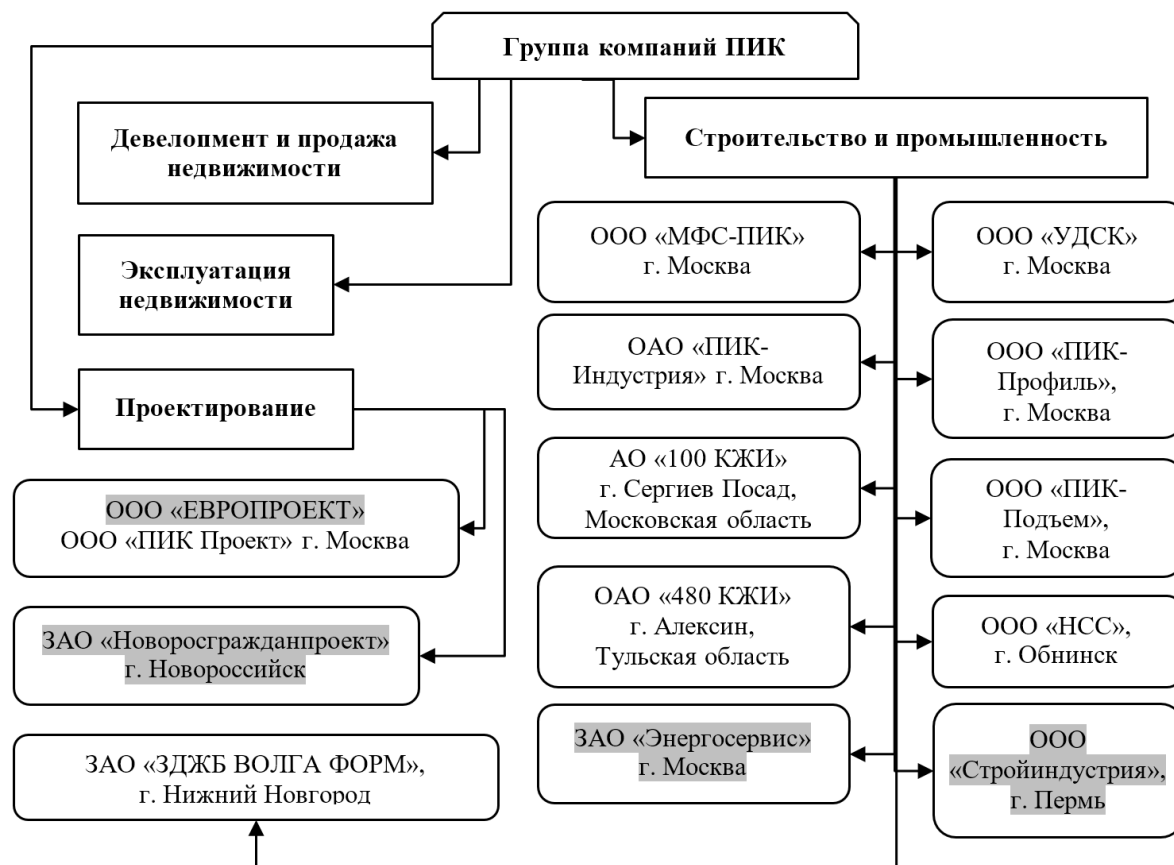
Source: Authoring

Рисунок 2

Структура группы компаний ПИК по состоянию на февраль 2016 г. с учетом изменений с 2015 г.

Figure 2

The structure of PIK Group of companies as of February 2016, taking into account the changes since 2015



Примечание. Серым цветом выделены предприятия, которые были ликвидированы.

Источник: авторская разработка

Note. Closed down enterprises are marked gray.

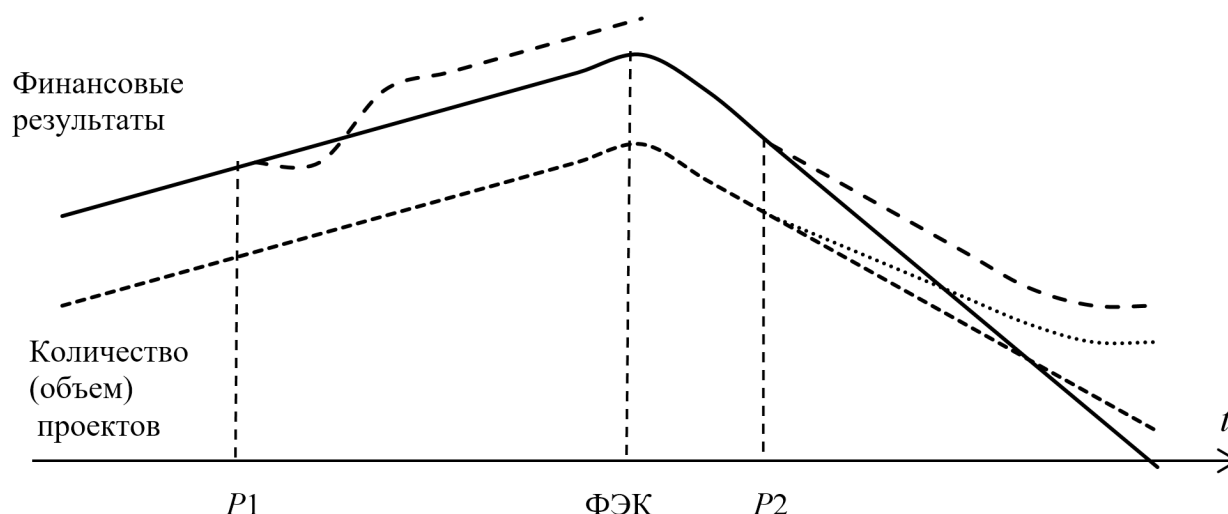
Source: Authoring

Рисунок 3

Изменение финансовых результатов и количества (объема) проектов

Figure 3

Change in financial results and quantity (volume) of projects



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

## Список литературы

1. Рудый К.В. Финансовые кризисы: теория, история, политика: монография. М.: Новое знание, 2003. 399 с.
2. Ермакова Е.М., Агафонова М.С. Применение системного и ситуационного подходов в реформировании организационной структуры управления // Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 2. С. 68–73.
3. Ермилов А.Э., Михайлова Т.Л. Сценарно-ситуационный подход в свете теории Аутопойзиса как основание для разработки автоматизированных систем управления // Международный журнал экспериментального образования. 2014. № 6-1. С. 161–163.
4. Копылова Е.А. Возможности применения ситуационного подхода к анализу системы управления организацией // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3909>
5. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем – критический обзор. Общие системы // Исследования по общей теории систем: сборник переводов. М.: Прогресс, 1969. С. 23–82.
6. Щедровицкий Г.П. Проблемы методологии системного исследования. М.: Знание, 1964. 48 с.
7. Блауберг И.В. Проблема целостности и системный подход: монография. М.: Эдиториал УРСС, 1997. 448 с.
8. Вальдштейн Л.В., Малинин В.Л. Использование метода S3 в кризис-менеджменте // Экономика и предпринимательство. 2014. № 1-3. С. 460–465.
9. Метелев С.Е., Курьяков И.А. Мировой финансово-экономический кризис: современное состояние и перспективы // СТЭЖ. 2009. № 8. С. 124–129.
10. Кудрин А.Л. Мировой финансовый кризис и его влияние на Россию // Вопросы экономики. 2009. № 1. С. 9–27.

11. Шишкина Н., Шибанова-Роевко Е.А. Мировой финансово-экономический кризис 2007–2010 гг. как один из циклов развития экономики // *Успехи современного естествознания*. 2012. № 4. С. 130–132.
12. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. 288 с.
13. Айрапетов О.Р. Анализ существующих методов управления производственной и сбытовой деятельностью промышленного предприятия // *Современные проблемы науки и образования*. 2013. № 3. С. 295–299. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=9330>
14. Левченко Л.Н., Натанов А.С., Машкин Л.Ф. и др. Производство арматурной стали. М.: Металлургия, 1984. 136 с.
15. Сергеева И.Г., Цыплухина Д.Г. Слияния и поглощения как инструмент управления промышленной корпорацией // *Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. Экономика и экологический менеджмент*. 2015. № 2. С. 208–214.
16. Прокопенко Н.В., Литовченко В.В. Оценка стоимости интегрированной компании при слияниях и поглощениях // *Современные проблемы науки и образования*. 2013. № 2. С. 150–153. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=9057>

#### **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.



**VERTICAL RESTRUCTURING OF THE CONSTRUCTION HOLDING COMPANY  
AT THE TIME OF FINANCIAL AND ECONOMIC CRISIS****Leonid V. VAL'DSHTEIN**Bauman Moscow State Technical University (Bauman MSTU), Moscow, Russian Federation  
valdshteyn@yandex.ru**Article history:**Received 27 January 2017  
Received in revised form  
18 March 2017  
Accepted 18 April 2017  
Available online 14 July 2017**JEL classification:** D2**Keywords:** development holding company, S3 method, financial economic crisis, analysis, activity, vertical restructuring**Abstract****Subject** The article discusses the issues of vertical restructuring of the construction holding company during a financial and economic crisis.**Objectives** The article aims to develop an enterprise model to analyze its vertical structure. The paper considers the use of the S3 method to conduct a comprehensive analysis of the industrial holding. It assesses the feasibility of vertical restructuring of the construction holding company at a time of financial and economic crisis. As well, the article aims to suggest options for the most effective vertical restructuring at the enterprise.**Methods** For the study, I used the S3 method that combines systems, synergistic and situational approaches.**Results** The article presents possible options for the most efficient reorganization of the enterprise during a financial and economic crisis.**Conclusions and Relevance** The availability of in-house capacity in the structure of large industrial holdings reduces production costs and in some cases, it may help yield additional profits. A significant factor is the volume of activities, which is the basis to calculate the feasibility of vertical integration. The results obtained may be of interest to the management of large industrial and, in particular, building development holdings to reduce costs during a period of financial and economic crisis and to improve the financial performance of the company.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

**Please cite this article as:** Val'dshtein L.V. Vertical restructuring of the construction holding company at the time of financial and economic crisis. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2017, vol. 15, iss. 7, pp. 1202–1211.  
<https://doi.org/10.24891/re.15.7.1202>**References**

1. Rudyi K.V. *Finansovye krizisy: teoriya, istoriya, politika: monografiya* [Financial crises: theory, history, politics: a monograph]. Moscow, Novoe znanie Publ., 2003, 399 p.
2. Ermakova E.M., Agafonova M.S. [Application of system and situational approaches in formation of organizational structures of control]. *Nauchnoe obozrenie. Ekonomicheskie nauki = Scientific Review. Economic Sciences*, 2016, no. 2, pp. 68–73. (In Russ.)
3. Ermilov A.E., Mikhailova T.L. [A scenario-situational approach in the light of the autopoiesis theory as a basis for developing automated management systems]. *Mezhdunarodnyi zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya = International Journal of Experimental Education*, 2014, no. 6-1, pp. 161–163. (In Russ.)
4. Kopylova E.A. [The possibilities of applying of the contingency approach to the analysis of management of the organisation]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii*, 2014, no. 2. (In Russ.) URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3909>
5. Bertalanffy K.L. fon. *Obshchaya teoriya sistem – kriticheskii obzor. Obshchie sistemy. V kn.: Issledovaniya po obshchei teorii sistem: sbornik perevodov* [General System Theory. A Critical Review: General Systems. In: General System Theory Studies: A compilation of translations]. Moscow, Progress Publ., 1969, pp. 23–82.
6. Shchedrovitskii G.P. *Problemy metodologii sistemnogo issledovaniya* [System research methodology issues]. Moscow, Znanie Publ., 1964, 48 p.
7. Blauberger I.V. *Problema tselostnosti i sistemnyi podkhod: monografiya* [The problem of integrity and a systems approach: a monograph]. Moscow, Editorial URSS Publ., 1997, 448 p.

8. Val'dshtein L.V., Malinin V.L. [Use of the S3 method in crisis management]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2014, no. 1-3, pp. 460–465. (In Russ.)
9. Metelev S.E., Kur'yakov I.A. [World financial and economic crisis: the state of the art and the prospects]. *Sibirskii torgovo-ekonomicheskii zhurnal*, 2009, no. 8, pp. 124–129. (In Russ.)
10. Kudrin A.L. [World financial crisis and its impact on Russia]. *Voprosy Ekonomiki*, 2009, no. 1, pp. 9–27. (In Russ.)
11. Shishkina N., Shibanova-Roenko E.A. [The world financial and economic crisis of 2007–2010 as one of the cycles of economic development]. *Uspekhi sovremennogo estestvoznaniya = Advances in Current Natural Sciences*, 2012, no. 4, pp. 130–132. (In Russ.)
12. Drucker P.F. *Effektivnoe upravlenie. Ekonomicheskie zadachi i optimal'nye resheniya* [The Effective Executive. Economic challenges and optimal solutions]. Moscow, FAIR-PRESS Publ., 1998, 288 p.
13. Airapetov O.R. [Analysis of existing methods of manufacturing and sales industrial activities]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2013, no. 3, pp. 295–299. (In Russ.) URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=9330>
14. Levchenko L.N., Natapov A.S., Mashkin L.F. et al. *Proizvodstvo armaturnoi stali* [Production of reinforcing steel]. Moscow, Metallurgiya Publ., 1984, 136 p.
15. Sergeeva I.G., Tsyplukhina D.G. [Mergers and Acquisitions as a Tool of Industrial Corporate Governance]. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Ser. Ekonomika i ekologicheskii menedzhment = Scientific Journal NRU ITMO. Ser. Economics and Environmental Management*, 2015, no. 2, pp. 208–214. (In Russ.)
1. Prokopenko N.V., Litovchenko V.V. [Value oriented management of company in M&A projects]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2013, no. 2, pp. 150–153. (In Russ.) URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=9057>

#### **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.