

УДК 338.24

**Д.В. МАНУШИН,**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Институт экономики, управления и права (г. Казань), Россия*

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РОССИЙСКИМ ТЯЖЕЛЫМ МАШИНОСТРОЕНИЕМ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД**

**Цель:** разработка мер антикризисного управления российским тяжелым машиностроением.

**Метод:** абстрактно-логический.

**Результаты:** на основе выявленных проблем в российском тяжелом машиностроении доказана необходимость их решения. При этом определено, что основной проблемой является крайне неблагоприятная институциональная среда в РФ. Предложены меры по реализации антикризисного управления, направленного на развитие тяжелого машиностроения, и меры по устранению неблагоприятного воздействия российской институциональной среды.

**Научная новизна:** доказано, что без решения российских институциональных проблем ни один аспект антикризисного управления не будет реализован в полной мере. Предложена совокупность мер по устранению неблагоприятного воздействия российской институциональной среды на экономику. Выработана система мер по реализации антикризисного управления, направленного на развитие тяжелого машиностроения.

**Практическая значимость:** в возможности устранить имеющиеся проблемы в тяжелом машиностроении (в том числе и институциональные) и развить его до уровня, при котором россияне будут покупать отечественное оборудование, а не продукцию зарубежных конкурентов.

**Ключевые слова:** антикризисное управление; российское тяжелое машиностроение; институциональный подход.

### **Введение**

В настоящее время продукция российского тяжелого машиностроения неконкурентоспособна. Общеизвестно, что его развитие тормозят следующие основные проблемы: отсутствие инвестиций в НИОКР и модернизацию; моральный и физический износ производственного оборудования; загрузка производственных мощностей по выпуску тяжелого оборудования не более чем на 20% [1–4]; отсутствие в кадровом составе самой творческой и производительной прослойки специалистов среднего возраста. При этом в отрасли часто наблюдается недостаточное использование финансовых инструментов, отсутствие современных инжиниринговых и интеграционных центров, недостаточная стабильность качества и задержки поставок изготавливаемого оборудования [3]. Все это приводит к утратам позиций этой отрасли на внешнем и внутреннем рынке и **недоверию банков, не предоставляющих долгосрочные кредиты**. Кроме того, очень мал интерес высшего руководства этих предприятий к каким-либо изменениям.

### **Результаты исследования**

Оценка перечисленных выше проблем тяжелого машиностроения позволяет заключить, что они до сих пор не решены. В результате этого большая часть из них обострилась. Основной причиной подобной ситуации является неблагоприятная институциональная среда. Она лежит в основе нежелания представителей органов государственной власти заниматься решением этих проблем. Дело в том, что работа в этой области политически невыгодна.

Во-первых, если и будет получен положительный результат, то в отдаленном будущем. Это означает, что исполнители в течение всего этого времени не будут получать поощрений и повысится риск потерять свое место.

Во-вторых, отсутствие мотивов действовать без наличия личной выгоды или прямых указаний руководства, приводит к консервации, а не решению проблем.

В-третьих, неуверенность в том, что они сохранят свое место в ближайшие годы, мешает им начинать долгосрочные проекты. Все это оставляет отечественные предприятия тяжелого

машиностроения без господдержки. Более того, случаи поддержки китайских и итальянских производителей показывают, что государство готово играть против развития отечественного тяжелого машиностроения при получении более привлекательных условий от зарубежных компаний.

Директор Департамента базовых отраслей промышленности Минпромторга России Виктор Семенов отметил, что кризис произвел серьезную встряску отрасли – к ноябрю 2008 г. объемы производства упали на 50–60%. Продолжались только те проекты, которые в силу экономической целесообразности нельзя было остановить. За счет этих проектов в начале кризиса тяжелое машиностроение показывало нормальные результаты. Однако где-то в третьем квартале 2009 г. в отрасли наступила по-настоящему критическая ситуация. Сегодня кризисный негатив уже можно считать преодоленным. Но касаясь тяжелого машиностроения так категорически утверждать нельзя, хотя бы в силу объективной инерции производства. Вместе с тем в настоящий момент отрасли, являющиеся основными потребителями продукции тяжелого машиностроения, практически полностью восстановили свой докризисный спрос. В металлургии, горно-металлургическом комплексе ни один проект не заморожен. В 2010 г. спрос на продукцию отечественного машиностроения начал заметно расти. Поэтому мы говорим, что для основных базовых отраслей кризис закончился и наступил этап посткризисного развития. Следует отметить, что в условиях кризиса государство разработало механизм государственных гарантий. Проблема в том, что менеджмент многих предприятий зачастую просто не готов этими инструментами и возможностями пользоваться, даже на уровне того, чтобы грамотно оформить необходимые документы. Кроме того, зачастую мы встречаем у предприятий недопонимание, насколько значимо и важно взаимодействовать через отраслевые ассоциации с федеральными органами [3].

Оценка мнения В. Семенова позволяет заключить, что в кризис была выявлена неготовность большинства руководителей предприятий тяжелого машиностроения к активной работе. Привыкшие к контролю над тем, как выполняются стандартные операции, они оказались не способны даже узнать о новых возможностях,

предлагаемых государством, и оформить соответствующие документы. Тем не менее они не были сняты собственниками этих предприятий со своих должностей и продолжают получать огромные зарплаты. Это подтверждает то, что они ценятся учредителями организаций не за компетентность, а за другие качества. Например, за личную преданность (в том числе способность не раскрывать имена истинных владельцев компании, готовность вместо них получить уголовное наказание), наличие связей (в том числе и родственных) с нужными людьми и т.п. Эта ситуация возникла в результате противодействия агрессивной институциональной среде, в процессе которого люди вынуждены объединяться в группы, борющиеся с ней, что, в свою очередь, приводит к развитию теневой экономики и еще больше ухудшает институциональную среду.

Президент Союза литейщиков Санкт-Петербурга Владимир Евсеев считает, что проблемы тяжелой промышленности системные и для их решения нужен системный подход. По его мнению, во-первых, должна быть создана четкая программа ее модернизации. Он отметил, что мы и сейчас фактически не живем, а выживаем, причем за счет старых кооперативных связей. Ничего нового мы не производим, а уж о том, чтобы поставлять продукцию, выпускаемую нашей тяжелой промышленностью, за рубеж и говорить не приходится. Во-вторых, необходимо выработать единые стандарты производства, потому что в противном случае, без четкой унификации продукции нашу промышленность ждут хаос и гибель. В-третьих, государство должно поддерживать российскую тяжелую промышленность, в том числе и госзаказами. Но в настоящий момент взаимодействия между правительством РФ и нашей промышленностью просто нет. Поэтому если Россия прямо сейчас вступит в ВТО, то наша промышленность может погибнуть [5].

Генеральный директор ОАО «Компрессорный комплекс» Борис Бакаев сообщил, что когда мы попробовали выйти на зарубежные рынки, оказалось, что наша продукция не соответствует современным стандартам. Все разговоры о том, что «наше не хуже», оказались просто разговорами, так как на самом деле выяснилось, что все-таки хуже. Самое печальное, что у нас определенных стандартов производства просто нет. И теперь

нам приходится брать, например, английские стандарты, переводить их и работать по ним. Кроме того, допустим, мы хотим работать по самым современным стандартам, оказывается, в этом нет ничего сверхсложного, надо только захотеть. Но наши российские поставщики по этим стандартам не работают! Мы не можем с ними сотрудничать, так как в противном случае мы не сможем предлагать нашу продукцию за рубеж, она не будет соответствовать их стандартам. Нам просто необходимо привести к современным стандартам всю цепочку российской промышленности. И такая ситуация типична для всех отраслей нашей промышленности. Если эту проблему не решить, то вступление в ВТО может стать серьезной ошибкой [5].

Оценивая мнения В. Евсеева и Б. Бакаева, можно заключить, что все, что они говорили в октябре 2010 г., актуально и в сентябре 2013 г. Более того, в связи с тем, что Россия уже вступила в ВТО, а названные ими проблемы решены не были, то сейчас они только усугубились. Судя по действиям руководства нашей страны, их никто и не собирается решать. Все это свидетельствует о крайне неблагоприятной институциональной среде в РФ.

К.А. Бабкин, А.В. Кузнецов, Е.А. Корчевой отмечают, что после вступления в ВТО импортные ставки снизятся до 5–10% в зависимости от типа продукции. Сами отечественные производители оценивают требуемые защитные ставки в несколько раз выше – на уровне 25–50%. Ставки нужны как временная мера для защиты отечественной продукции от демпинга и создания благоприятных условий для ускоренной модернизации мощностей. Согласно же обязательствам в рамках ВТО, снижение пошлин должно произойти за 2–4 года. Совершенно очевидно, что за это время провести модернизацию отрасли, отставание которой составляет более 10 лет, невозможно, и следует ожидать отмены запланированных инвестиционных проектов [3].

Оценивая эту ситуацию, можно заключить, что в результате вступления нашей страны в августе 2012 г. в ВТО Россия либо уже утратила свою технологическую безопасность, либо она существенно снизилась. В перспективе это означает возможность зарубежных стран продавливать свои политические решения путем

угрозы прекращения поставок необходимого нам оборудования.

В целях решения проблем отечественного тяжелого машиностроения Правительством РФ даны поручения профильным министерствам совместно с Внешэкономбанком проработать вопросы совершенствования механизмов и увеличения господдержки экспорта тяжелых машин и оборудования, формирования конкурентоспособных финансовых условий поставки отечественного оборудования на внутренний и внешний рынок [2].

Эти заявления еще больше подчеркивают нежелание государства решать проблемы тяжелого машиностроения, ограничиваясь формальным и демонстративным участием в их обсуждении. О какой поддержке экспорта может идти речь, если в 2012 г. доля импорта в 14,5 раз превышает долю экспорта машин и оборудования из стран дальнего зарубежья и в 2,9 раз из стран СНГ [6]. В первую очередь нужно решить проблему неконкурентоспособности нашего оборудования для того чтобы не пользоваться импортным, а не обеспечивать условия продажи станков, не пользующихся спросом. Подобная позиция показывает, что руководство страны привыкло реализовывать самые простые проекты, требующие от них минимальных усилий.

На заседании членов Комиссии РСПП по машиностроению и Координационного совета отделений РСПП Сибирского Федерального округа был представлен опыт и ход работы по созданию кластера тяжелого машиностроения в Сибирском федеральном округе. По мнению участников заседания, реализация этого проекта послужит импульсом развития отрасли. Проект уже был поддержан на заседании Комиссии РСПП в сентябре 2012 г. Идея его создания получила одобрение Губернатора Кемеровской области А.Г. Тулеева. Кроме того, участники мероприятия внесли предложения о необходимости усиления контроля за проведением адаптации иностранной продукции тяжелого машиностроения, совершенствования действующих технических регламентов, нормативов и требований к ключевому технологическому оборудованию, внесения изменений в законодательство Таможенного союза, в части технического регулирования, направленные на сокращение сроков разработки и утверждения технических

регламентов [7]. Предложенные меры в целом верны. Тем не менее без устранения негативного влияния институциональной среды они, скорее всего, будут реализованы формально.

По оценкам экспертов, в современном станкостроении можно выделить ряд основных тенденций. Так современное станкостроение смещается, во-первых, от производства отдельных специализированных станков к многоцелевым комплексам, совмещающим максимально возможное число операций. Во-вторых, наблюдается тенденция к созданию гибких программно-управляемых обрабатывающих центров с возможностью последующей автоматизации производства. В-третьих, современные станки обеспечивают колоссальную производительность при высокой точности. Все это значительно расширяет возможности серийного образца без его серьезной реконструкции, избавляя от необходимости приобретать специальные станки. В-четвертых, большое внимание уделяется совершенствованию не только механической части, но и электронной, а также улучшению эргономики и дизайна [8]. Все эти тенденции в нашем тяжелом машиностроении практически полностью отсутствуют, что подтверждает его значительное отставание от зарубежных конкурентов.

Проректор по развитию МГТУ «Станкин» А. Андреев отмечает, что все индустриально развитые страны ограничивают экспорт технологий двойного назначения посредством контроля со стороны специально уполномоченных госорганов и лицензирования: «Россия уже сталкивалась с ограничениями, когда нам отказывались продавать системы числового программного управления для пятикоординатной обработки деталей. При этом сейчас российские станкостроительные заводы выпускают оборудование примерно на 70% состоящее из импортных узлов и деталей, которые частично подпадают под определение технологий двойного назначения. Так что мы можем быть в любой момент отрезаны от стратегических технологий» [8].

### Выводы

Таким образом, в тяжелом машиностроении имеется множество существенных проблем. Нам нечего предложить зарубежным потребителям, а появившиеся более дешевые аналоги отече-

ственного оборудования (в результате вступления России в ВТО) окончательно лишили тяжелое машиностроение возможности восстановиться. Полностью решить эти проблемы правительство РФ неспособно. Однако самое страшное, что оно даже не пробует их решать. В результате можно заключить, что на тяжелое машиностроение существенно влияют накопившиеся институциональные проблемы.

Основными антикризисными мерами по устранению неблагоприятного воздействия российской институциональной среды являются:

1. Создание стереотипов, поддерживающих стремление к максимизации общественного благосостояния. Проще всего их создать путем формирования и внедрения новой идеологии, объединяющей воззрения большей части населения России. Эта идеология должна поощрять достижение целей, заданных обществом: активная гражданская позиция, благотворительность, безвозмездная поддержка правительственных инициатив, самостоятельные действия в области повышения конкурентоспособности РФ, убеждения, что социальный статус человека основан на результатах его деятельности в области развития своей страны и увеличения размера общественного благосостояния, а не на демонстрации накопленного им богатства. Например, в Великобритании одним из таких вознаграждений является присвоение рыцарского звания.

2. Формирование мировоззрения, основанного на постоянном самосовершенствовании (в том числе и в области профессиональной деятельности), надежности, честности, склонности к прогнозированию будущих ситуаций (в идеале во всех сферах жизни, а минимум в области решения служебных задач), стремлении оперативно и качественно решать появившиеся проблемы, а также разработка инструментов по повышению социального статуса лиц, жизнь которых основана на ориентирах, активно распространяющих эту модель поведения среди российского населения и добившихся существенных практических результатов на основе ее использования. Одним из вариантов повышения статуса должно стать получение определенных привилегий и преимуществ, не утрачиваемых ими при смене места работы. Например, возможность получения бесплатного дополнительного образования, предоставление



возможности применить свои способности на государственной службе (с более высокой заработной платой, чем на предыдущем месте работы) и т.п.

3. Развитие общественного мировоззрения, не допускающего проявления коррупции. При этом социальное наказание подобного поступка должно быть несоизмеримо с его потенциальной выгодой. Например, в Дании (стране с наилучшим индексом восприятия коррупции), как отмечает М.А. Асатурян, многие компании включают в свои контракты «антикоррупционные положения», т.е. их контрагенты должны подписывать декларацию о неприменении взяточничества. Несоблюдение данного положения может привести к расторжению контракта и отказу вести дела с данными партнерами в будущем. Также в Дании существуют этические правила (кодексы чести чиновников), специальные контрольно надзирающие органы, высокая гражданская инициатива, обеспечение гласности и открытости на уровне правительства [9]. Подобная ситуация, когда все члены общества соблюдают установленные нормы поведения, по эффективности в разы превосходит обстоятельства, в которых этим занимаются только члены специального подразделения.

Подводя итог, отметим, что для реализации антикризисного управления, направленного исключительно на развитие тяжелого машиностроения, предлагается:

1. Объявить эту отрасль стратегически важной и создать комитет по соблюдению государственных интересов в этой сфере деятельности.

2. Привлечь иностранные компании для того, чтобы они создали производство комплектующих к оборудованию, выпускаемому предприятиями тяжелого машиностроения в нашей стране. Учитывая, что сейчас российские станкостроительные заводы выпускают оборудование, примерно на 70% состоящее из импортных узлов и деталей, ряд универсальных комплектующих, несомненно, будет пользоваться постоянным спросом.

3. Стимулировать инвестирование на модернизацию оборудования.

4. Поощрять открытие небольших производств, специализирующихся на изготовлении одного типа оборудования. Это связано с тем, что содержание гигантских цехов, в которых изготавливаются различные типы оборудования,

повышает процент неиспользуемых мощностей, что существенно увеличивает долю постоянных издержек, снижая мобильность производства. В результате при сокращении объемов продаж, что вполне типично для периода экономического кризиса, огромные заводы становятся убыточными.

5. Сформировать рабочую группу, которая должна стать посредником между предприятиями тяжелого машиностроения и потенциальными покупателями их продукции. В ее задачи должны входить: регулярное информирование потенциальных партнеров о взаимных потребностях и возможностях; поиск компромиссов; решение общегосударственных проблем, мешающих им начать сотрудничество (инициация строительства необходимых путей сообщения, спецификация новых прав собственности; подготовка отсутствующих стандартов и т.п.); подача заявки на господдержку на начальных этапах сотрудничества (частичная оплата стоимости первой партии заказанного инновационного оборудования, частичная компенсация транспортных расходов в первый год партнерства, частичная оплата стоимости станков на которых будет изготавливаться заказанное оборудование и сопутствующих материалов) и т.д.

6. Пресечь недобросовестную конкуренцию путем повышения пошлин для прощтрафившейся отрасли конкретной страны до того момента, пока не будут полностью компенсированы потери (в том числе и за моральный ущерб). Одновременно следует подать заявку в арбитражный суд ВТО на неправомерность таких действий. Учитывая медлительность его действий (в ряде случаев до трех лет), повышение пошлин может пресечь недобросовестную конкуренцию еще до того, как суд ВТО вынесет свое решение.

7. Разработать и применить правильные системы мотивации руководства и сотрудников предприятий тяжелого машиностроения. Например, их зарплата должна быть структурирована так, чтобы премиальная часть была выше постоянных выплат. Причем излишне долгий период без получения премий должен приводить к увольнению. Выплата всех премий должна быть обоснована и проверяться руководством соответствующей управляющей компании. Премии должны выплачиваться за повышение прибыльности компании,

внедрение инноваций снижающих себестоимость продукции, производство комплексных компонентов, решающих сразу несколько задач, совершенствование организационной и финансовой деятельности, участие в социальных госпрограммах и т.п. При этом акцент предлагается делать на хорошем социальном пакете и рейтинговых зарплатных схемах, учитывающих результаты основных действий совершаемых работниками.

8. Развивать инновационную деятельность.

9. Создавать хорошие условия работы для привлечения молодых высококвалифицированных конструкторов и технологов на эти предприятия.

В результате внедрения вышеизложенных мер в России можно устранить проблемы в тяжелом машиностроении и развить его до уровня, при котором россияне будут предпочитать покупать отечественное оборудование, а не продукцию зарубежных конкурентов.

#### Список литературы

1. Бабкин К.А., Кузнецов А.В., Корчевой Е.А. и др. Последствия присоединения России к Всемирной торговой организации. – URL: [http://wto-inform.ru/upload/brochure/brochure\\_wto.pdf](http://wto-inform.ru/upload/brochure/brochure_wto.pdf)

2. Тяжелому машиностроению необходима поддержка государства и потребителей // И-Маш. Ресурс Машиностроения. 27 марта 2013 г. – URL: [http://www.i-mash.ru/news/nov\\_otrasl/32742-tjazhelomu-maishinostroeniju-neobkhodima.html](http://www.i-mash.ru/news/nov_otrasl/32742-tjazhelomu-maishinostroeniju-neobkhodima.html)

3. Яковлева О. Ситуация в машиностроении не критическая // Журнал для лидеров – деловой квадрат: интервью с директором Департамента базовых отраслей промышленности Минпромторга России Виктором Семеновым. – 2011. – № 10 (74). – URL: <http://www.d-kvadrat.ru/dk/info/15657.html>

4. Об утверждении Стратегии развития тяжелого машиностроения на период до 2020 г.: Приказ Минпромторга России от 9 декабря 2010 г. № 1150. – URL: <http://do.gendocs.ru/docs/index-49500.html>

5. Канарейкин А. Российские промышленники опасаются ВТО // Энергетика и промышленность России. – URL: <http://www.eprussia.ru/epr/160/12258.htm>

6. Экспорт-импорт России важнейших товаров за январь-декабрь 2012 г. // Федеральная таможенная служба. 8 февраля 2013 г. – URL: [http://www.customs.ru/index2.php?Itemid=1981&id=17055&option=com\\_content&view=article](http://www.customs.ru/index2.php?Itemid=1981&id=17055&option=com_content&view=article)

7. Инвестиции для машиностроения // и-Маш. Ресурс Машиностроения. 15 апреля 2011 г. – URL: [http://www.i-mash.ru/news/zarub\\_sobytiya/13472-investicii-dlja-mashinostroenija.html](http://www.i-mash.ru/news/zarub_sobytiya/13472-investicii-dlja-mashinostroenija.html)

8. Каким должно стать отечественное станкостроение? // Пумори-инжиниринг инвест. 25 марта 2013 г. – URL: <http://pumori-invest.ru/about/press-tsentr/pressa-o-nas/246/>

9. Асатурян М.А. Возможности использования Российской Федерацией международного опыта борьбы с коррупцией в Дании // II Общероссийская студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум». 15–20 февраля 2010 г. – URL: <http://rae.ru/forum2010/30/721>

*В редакцию материал поступил 08.07.13*

© Манушин Д.В., 2013

#### Информация об авторе

**Манушин Дмитрий Викторович**, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента, Институт экономики, управления и права (г. Казань)

Адрес: 420108, г. Казань, ул. Зайцева, 15, тел.: (843) 231-92-90

E-mail: [predmet22@mail.ru](mailto:predmet22@mail.ru)

**Как цитировать статью:** Манушин Д.В. Антикризисное управление российским тяжелым машиностроением: институциональный подход // Актуальные проблемы экономики и права. – 2013. – № 3(27). – С. 131–137.

D.V. MANUSHIN,

*PhD (Economics), associate professor*

*Institute of Economics, Management and Law (Kazan), Russia*

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE RUSSIAN HEAVY ENGINEERING INDUSTRY:  
INSTITUTIONAL APPROACH**

**Objective:** to elaborate the measures of anti-crisis management of the Russian heavy engineering industry.

**Method:** abstract-logical.

**Results:** basing on the revealed problems in the Russian heavy engineering industry, the necessity to solve them is proved. It is defined that the main problem is the extremely unfavorable institutional environment in the Russian Federation. Measures are proposed for implementing the anti-crisis management aimed at developing the heavy engineering industry, as well as measures for eliminating the unfavorable influence of the Russian institutional environment.

**Scientific novelty:** it is proved that without solving the Russian institutional problems no aspect of anti-crisis management can be implemented in full. The complex of measures is proposed to eliminate the unfavorable influence of the Russian institutional environment on economy. A system of measures is elaborated to implement the anti-crisis management aimed at developing the heavy engineering industry.

**Practical value:** possibility to eliminate the existing problems in heavy engineering industry (including the institutional ones) and develop it up to the level, when the Russian would buy the home-made equipment instead of production of the foreign competitors.

**Key words:** crisis management; Russian heavy mechanical engineering; institutional approach.

**References**

1. Babkin K.A., Kuznetsov A.V., Korchevoi E.A. i dr. *Posledstviya prisoedineniya Rossii k Vsemirnoi torgovoi organizatsii* (Consequences of Russia joining the World Trade Organization), available at: [http://wto-inform.ru/upload/brochure/brochure\\_wto.pdf](http://wto-inform.ru/upload/brochure/brochure_wto.pdf)
2. Tyazhelomu mashinostroeniyu neobkhodima podderzhka gosudarstva i potrebitelei (Heavy engineering industry needs support from the state and consumers), *I-Mash. Resurs Mashinostroeniya*. 27 marta 2013 g., available at: [http://www.i-mash.ru/news/nov\\_otrasl/32742-tjazhelomu-mashinostroeniju-neobkhodima.html](http://www.i-mash.ru/news/nov_otrasl/32742-tjazhelomu-mashinostroeniju-neobkhodima.html)
3. Yakovleva O. Situatsiya v mashinostroenii ne kriticheskaya (Situation in heavy engineering industry is not critical), *Zhurnal dlya liderov – delovoi kvadrat: interv'yu s direktorom Departamenta bazovykh otraslei promyshlennosti Minpromtorga Rossii Viktorom Semenovym*, 2011, No. 10(74), available at: <http://www.d-kvadrat.ru/dk/info/15657.html>
4. <http://do.gendocs.ru/docs/index-49500.html>
5. Kanareikin A. Rossiiskie promyshlenniki opasayutsya VTO (Russian industrialists fear WTO), *Energetika i promyshlennost' Rossii*, available at: <http://www.eprussia.ru/epr/160/12258.htm>
6. Eksport-import Rossii vazhneishikh tovarov za yanvar'-dekabr' 2012 g. (Russian export and import of the most important goods in January-December 2012), *Federal'naya tamozhennaya sluzhba*. 8 fevralya 2013 g., available at: [http://www.customs.ru/index2.php?Itemid=1981&id=17055&option=com\\_content&view=article](http://www.customs.ru/index2.php?Itemid=1981&id=17055&option=com_content&view=article)
7. Investitsii dlya mashinostroeniya (Investments for heavy engineering industry), *i-Mash. Resurs Mashinostroe-niya*. 15 aprelya 2011 g. (), available at: [http://www.i-mash.ru/news/zarub\\_sobytiya/13472-investicii-dlja-mashinostroeniya.html](http://www.i-mash.ru/news/zarub_sobytiya/13472-investicii-dlja-mashinostroeniya.html)
8. Kakim dolzhno stat' otechestvennoe stankostroenie? (What should the Russian heavy engineering industry be?), *Pumori-inzhiniring invest.* 25 marta 2013 g., available at: <http://pumori-invest.ru/about/press-tsentr/prensa-o-nas/246/>
9. Asaturyan M.A. Vozmozhnosti ispol'zovaniya Rossiiskoi Federa-tsiei mezhdunarodnogo opyta bor'by s korruptsiei v Danii (Opportunities of implementing in Russia the international experience of struggle against corruption in Denmark), *II Obshcherossiiskaya studencheskaya elektronnyaya nauchnaya konferentsiya "Studencheskii nauchnyi forum"*. 15–20 fevralya 2010 g., available at: <http://rae.ru/forum2010/30/721>

**Information about the author**

**Manushin Dmitriy Viktorovich**, PhD (Economics), associate professor of financial management chair, Institute of Economics, Management and Law (Kazan)

Address: 15 Zaitseva Str., 420108, Kazan, tel.: (843) 231-92-90

E-mail: [predmet22@mail.ru](mailto:predmet22@mail.ru)

**How to cite the article:** Manushin D.V. Anti-crisis management of the Russian: institutional approach, *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava*, 2013, No. 3(27), pp. 131–137.

© Manushin D.V., 2013