

## КРЕДИТОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В ПЕРИОД КРИЗИСА

А. И. Хицков, Д. И. Попов

*Научно-исследовательский институт экономики и организации агропромышленного комплекса  
Центрально-Черноземного района Российской Федерации*

Поступила в редакцию 15 февраля 2013 г.

**Аннотация:** в статье рассмотрены теоретические и практические аспекты управления инвестиционными проектами в период кризиса. Большое внимание уделено условиям повышения эффективности управления. По мнению авторов статьи, необходим комплексный подход к внедрению эффективной системы управления инвестиционными проектами и кредитования, учитывающий их отраслевую специфику и основанный на использовании новых информационных технологий.

**Ключевые слова:** управление инвестиционными проектами, кризис, антикризисное управление, сельское хозяйство, кредитование.

**Abstract:** theoretical and practical aspects of investment projects management are considered in the article. Great attention is attended to the raising conditions of management effectiveness. In the opinion of authors it's necessary the comprehensive approach to introduction of crediting and investment project management effective system, which considerates their branch specificity and is based on new information technology using.

**Key words:** investment project management, crisis, crisis-proof management, agriculture, crediting.

Развитие кризисных явлений в экономике всегда сопровождается снижением инвестиционной активности. В условиях неопределенности основные усилия менеджмента традиционно направляются на сохранение имеющейся доли рынка, поддержание существующих объемов продаж и обеспечение безубыточности деятельности. Кризисные явления последних лет имеют долговую природу и глобальный масштаб распространения. Напряженность на мировых финансовых рынках в той или иной степени сказывается на конъюнктуре национальных рынков капитала отдельных стран. В российских условиях снижение ликвидности банковской системы в 2008 и 2009 гг. закономерно привело к росту процентных ставок на рынке ссудного капитала и снижению объемов кредитования. Даже дополнительные меры Правительства РФ и Центрального банка России не позволили избежать снижения инвестиционной активности (рис. 1).

В период нарастания финансового кризиса банки не только пересматривают процентные ставки по кредитным продуктам в сторону их повышения, но и ужесточают требования к заемщикам, качеству залогового обеспечения, параметрам финансируемого проекта. В этих условиях кредит на инвестиционные цели получить намного сложнее. Во многих случаях предприниматели и сами отка-

зываются от инвестиционных идей. Причиной тому являются сокращение спроса на производимую продукцию (оказываемые услуги) и неопределенность в развитии общей экономической ситуации в будущем. Это явно иллюстрируют результаты опроса представителей коммерческих организаций до проявления кризиса и в период наибольшей его остроты (2007 и 2009 гг., соответственно, рис. 2).

На текущий момент сохраняются серьезные угрозы эскалации кризисных явлений в мировой финансовой системе, что может в любой момент спровоцировать отток капитала с рынков развивающихся стран. В стремлении избежать рецессии в условиях ужесточения бюджетной дисциплины и сокращения бюджетного дефицита главной задачей государства становится стимулирование частных инвестиций как важнейшей составляющей экономического роста. Таким образом, необходимо выработать механизм эффективного управления инвестиционными проектами в условиях неопределенности и кризиса.

На сегодняшний день степень изученности проблемы управления инвестиционными проектами в условиях кризиса следует признать недостаточной. Недооценка важности проблемы обусловлена распространенным среди специалистов отношением к инвестиционной деятельности как к составляющей успешного развития компании, имеющей для этого внутренние ресурсы и реали-



Рис. 1. Динамика процентных ставок на рынке ссудного капитала и инвестиционной активности в России [1; 2]

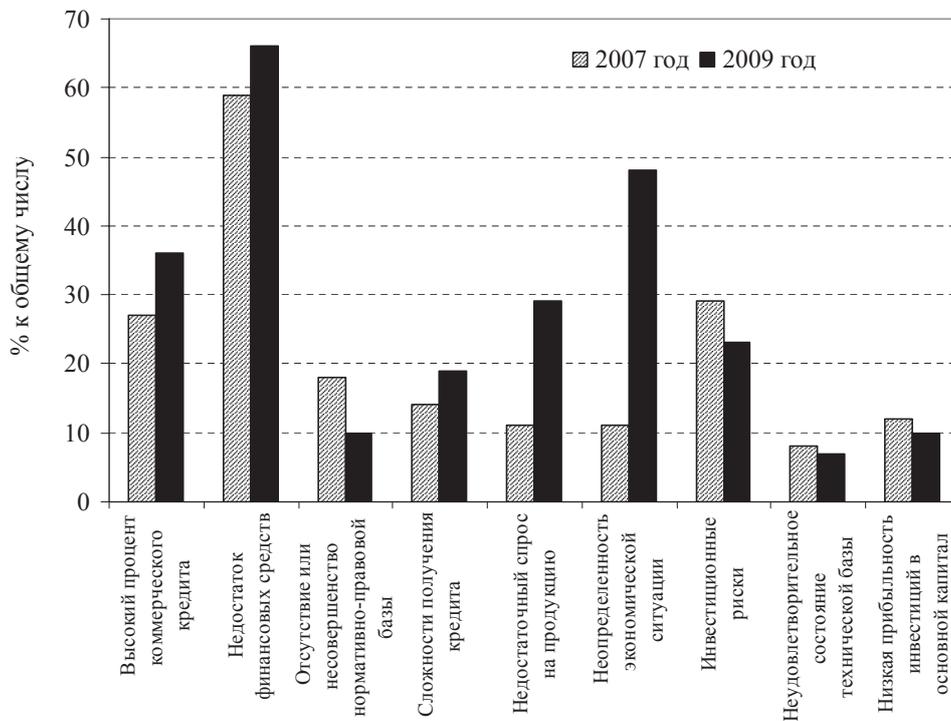


Рис. 2. Распределение организаций по оценке факторов, ограничивающих инвестиционную деятельность [3]

зуемой в условиях благоприятной внешней среды. Даже в профессиональном стандарте РМІ РМВОК, разработанном наиболее крупной ассоциацией специалистов в области управления проектами РМІ, слово «кризис» не упомянуто ни разу [4]. Однако развитие кризиса отнюдь не исключает инвестиционной деятельности организации, скорее, напротив, возникают новые вызовы, требующие существенных изменений, эффективной адаптации, которые в большинстве случаев предусматривают и инвестиционные вложения. Таким образом, инвестиционную деятельность можно рассматривать как отдельный элемент системы антикризисных мер, а управление инвестиционными проектами – как отдельную составляющую механизма антикризисного управления предприятием.

В условиях кризиса управление инвестиционными проектами приобретает уникальные черты.

1. Фонды финансирования инвестиционных проектов сокращаются по причине удорожания внешних и внутренних источников финансирования. Выбор источников финансирования осуществляется с соблюдением принципа диверсификации.

2. В инвестиционную программу включаются инвестиционные проекты, обеспечивающие наиболее быстрый возврат инвестиций, по направлениям, в минимальной степени затронутым стагнацией, способные повысить конкурентоспособность и экономическую устойчивость предприятия.

3. Из инвестиционной программы исключаются инвестиционные проекты, реализация которых может существенно снизить платежеспособность и финансовую устойчивость организации, а также сопряженные с высоким уровнем инвестиционных рисков.

4. Реализация каждого инвестиционного проекта предусматривает жесткий контроль над расходованием инвестиционных ресурсов. Ошибки, допущенные в процессе управления инвестиционными проектами в условиях кризиса, могут иметь серьезные последствия как в отношении судьбы самого инвестиционного проекта, так и всего предприятия в целом.

5. Кризисные явления обуславливают значительную изменчивость кондиций внешнего окружения, конъюнктуры целевых рынков и внутренней среды организации. В связи с этим повышаются требования к качеству мониторинга условий реализации инвестиционного проекта и необходима постоянная готовность к быстрой корректировке его параметров.

6. Реализация инвестиционного проекта должна органично вписываться в государственные антикризисные программы, в максимальной степени использовать возможности государственной поддержки инвестиционной деятельности.

7. Инвестиционная деятельность не может противопоставляться операционной деятельности. Инвестиционная программа в условиях кризиса всегда направлена на поддержку основной деятельности предприятия.

Необходимо отметить, что понимание особенностей управления инвестиционными проектами в период кризиса само по себе не является достаточным условием успеха. Реализация инвестиционного проекта должна быть основана на положительном практическом опыте. Найденные эффективные практики составляют основу технологии управления инвестиционными проектами. Обобщение практического опыта позволило сформулировать условия повышения эффективности управления инвестиционными проектами в период кризиса (таблица).

Таким образом, на каждой стадии процесса управления необходимо учитывать совокупность общих и частных требований. Частные требования формулируются на основе общих требований с учетом отраслевой принадлежности инициатора и параметров планируемого инвестиционного проекта.

Рассмотрим более подробно выполнение отдельных требований на примере фактически осуществленных инвестиционных проектов в сфере АПК на территории Воронежской области. АПК и сельское хозяйство традиционно относятся к секторам экономики с пониженной инвестиционной привлекательностью, поэтому любой положительный опыт в этой сфере должен изучаться.

ООО «Воробьевка-Агро» осуществляет деятельность на территории Воробьевского района Воронежской области. Основное направление – смешанное сельское хозяйство (растениеводство и животноводство). В 2010 г. из-за неблагоприятных погодных условий предприятие понесло существенные потери, как и другие сельскохозяйственные организации региона. Несмотря на возникшие сложности, инвестиционная деятельность не была приостановлена. ООО «Воробьевка-Агро» осуществляло инвестиции в расширение основной деятельности путем увеличения площади обрабатываемых сельскохозяйственных угодий, приобретения объектов недвижимости – производственных зданий и сооружений, в том числе на торгах по

## Требования к процессу управления инвестиционными проектами, повышающие его эффективность в период кризиса

Стадии процесса управления инвестиционными проектами	Процедуры процесса управления инвестиционными проектами	Требования к процессу управления инвестиционными проектами
1	2	3
Инициирование	Анализ внешней и внутренней среды организации	Должны применяться методики диагностического анализа с целью оценки степени развития кризиса и определения основных направлений противодействия его распространению
	Анализ инвестиционной деятельности в предшествующем периоде	Необходимо обратить внимание на результативность завершенных инвестиционных проектов с точки зрения их вклада в стоимость предприятия и увеличения его конкурентоспособности, а также выявить недостатки, ошибки, допущенные при их реализации, и обосновать возможности оптимизации процесса управления инвестиционными проектами в будущем
	Определение форм реального инвестирования	Преимущество, как правило, имеют инвестиции в форме приобретения ликвидного имущества, составляющего активную часть основных фондов
	Выбор инвестиционных проектов (формирование инвестиционного портфеля)	При ограниченных финансовых возможностях различные варианты инвестирования могут стать взаимоисключающими, так как недофинансирование всех инвестиционных проектов намного опаснее закрытия наименее привлекательных. Поэтому выбор оптимального варианта должен быть сделан с позиций принципов упущенных возможностей, минимизации рисков, срока окупаемости, а также максимальной денежной отдачи
Планирование	Формализация целей и задач инвестиционного проекта	Нельзя ограничиваться только абстрактной формулировкой желаемого результата. Цели и задачи инвестиционного проекта должны быть четко определены, иметь ясный смысл. Результаты должны быть измеримы, заданные ограничения адекватны, а требования выполнимы, т.е. цели и задачи должны находиться в области допустимых решений. В ходе реализации проекта под воздействием различных изменений и получаемых промежуточных результатов конечные цели и задачи могут претерпевать изменения
	Формирование иерархической структуры процедур, работ и операций	Желательно изначально установить максимальный уровень детализации, что позволит учесть все аспекты предстоящей работы. Особые требования предъявляются к срокам осуществления отдельных этапов проекта и к сетевому графику
	Подготовка организационного плана реализации проекта	При подготовке инвестиционного проекта к реализации может быть предусмотрено формирование организационной структуры одного из трех типов: функциональная, матричная или проектная. Как показывает практика, в условиях кризиса наиболее эффективным является проектный тип организационной структуры, при котором наиболее сильны полномочия менеджера проекта и предусмотрена полная занятость состава команды проекта
	Планирование ресурсного обеспечения	Инвестиционный проект должен быть ориентирован на максимально возможное использование механизма государственной поддержки бизнеса: получение государственных субсидий, налоговых льгот, государственных гарантий и обеспечений, доступа к ресурсам, административной поддержки и т.д.

1	2	3
	Составление бизнес-плана	При составлении бизнес-плана целесообразно придерживаться положений международных стандартов UNIDO и индивидуальных требований заинтересованных пользователей (акционеров, кредиторов, партнеров по бизнесу)
	Количественная оценка рисков, связанных с реализацией инвестиционного проекта	При моделировании рисков имеет смысл отказаться от сценарного подхода, поскольку в условиях кризиса и неопределенности сложно оценить вероятность реализации любого из возможных сценариев. Вместо этого необходимо проводить многопараметрический анализ чувствительности по важнейшим показателям проекта. Возможно также моделирование инвестиционного проекта с применением математического инструментария нечеткой логики
Исполнение	Формирование команды инвестиционного проекта	Реализацию инвестиционного проекта целесообразно поручить специализированному подразделению или отдельному лицу, чтобы этот процесс не совмещался с другими обязанностями и функциями (не воспринимался как второстепенный)
	Информационное обеспечение процесса управления	Настоятельной потребностью является использование новых информационных технологий в управлении
	Организация внешних связей	Необходимо обеспечение «открытости» и «прозрачности» деятельности организации для кредиторов и инвесторов, управление инвестиционной привлекательностью, установление партнерских долгосрочных отношений с потребителями и поставщиками
	Руководство и управление исполнением	Реализация инвестиционного проекта в кризисных условиях сопровождается увеличением числа конфликтов (неплатежи, недофинансирование, ненадлежащее исполнение обязанностей и обязательств, недобросовестная конкуренция), в связи с чем особую ценность приобретает умение их эффективно разрешать. Управление должно быть гибким, быстро реагирующим на происходящие изменения. При этом необходимо помнить, что способность руководства повлиять на результаты и стоимость проекта наивысшая в начале периода реализации и уменьшается по мере исполнения инвестиционного проекта
Мониторинг, анализ и контроль	Определение целевых ориентиров и индикаторов	Показатели должны обладать следующими свойствами: – возможность достоверной количественной оценки; – сопоставимость (по аналогичным проектам и организациям); – пригодность для контроля за соблюдением установленных ограничений
	Мониторинг изменения внешней среды	Важно не просто оценить динамику тех или иных макроэкономических процессов, а выявить устойчивые тенденции, позволяющие сформировать достоверный прогноз экономической ситуации в стране, регионе и отрасли на перспективу
	Анализ эффективности реализации инвестиционного проекта	Необходимо предусмотреть также элемент контроля исполнения бюджетов инвестиционного проекта и выявление дополнительных возможностей (потенциала), не учтенных на стадии планирования
Завершение инвестиционного проекта	Закрепление достигнутых результатов	Внедрение произведенных изменений в текущую (операционную) деятельность компании. При этом выстроенная система управления становится частью корпоративной культуры
	Трансляция найденных эффективных практик на аналогичные инвестиционные проекты	Целесообразно сформировать шаблоны для упрощения работы менеджеров проектов. Включают в себя шаблоны управления содержанием инвестиционного проекта, контроля затрат, управления рисками и др.

продаже имущества несостоятельных сельскохозяйственных организаций, и закупки новой сельскохозяйственной техники, автотранспортных средств. Финансирование инвестиционной программы осуществляется за счет собственных источников (чистая прибыль и амортизация) и кредитных средств. При этом кредитование осуществляется преимущественно на долгосрочной основе (долгосрочные и краткосрочные кредиты находятся в соотношении 3:2), что позволяет обеспечить требуемый уровень ликвидности компании.

Инвестиционная программа ООО «Воробьевка-Агро» реализуется на следующих принципах:

– инвестиции осуществляются только в расширение основной деятельности (растениеводство), что позволяет избежать повышенных рисков, связанных с выходом на новые рынки, и сконцентрироваться на дальнейшем совершенствовании осуществляемого производственного процесса;

– максимизация отдачи на вложенный капитал и снижение сроков окупаемости достигается расширением производства высококорентабельных видов сельскохозяйственных культур с полным соблюдением агрономических требований к севообороту (за счет уменьшения паров до нормативных показателей увеличена площадь возделывания озимой пшеницы почти в 2,5 раза; посевные площади под просо уменьшены до минимума, так как культура показала себя как низкорентабельная при минимальном спросе; посевы под подсолнечник и сахарную свеклу увеличены до максимально допустимых с точки зрения требований севооборота, так как данные культуры традиционно приносят большую долю выручки и наиболее рентабельны);

– внедрена система контроля качества применительно к производственной деятельности (производственная деятельность осуществляется по научно обоснованным технологическим картам с использованием высококачественного и надлежащим образом подготовленного посевного материала, средств защиты растений, удобрений, с точным соблюдением агротехнических сроков);

– организация бизнес-планирования на долгосрочный пятилетний горизонт с подробным производственным планом-заданием на предстоящий год (актуализация по фактически полученным результатам производится ежегодно);

– эффективное управление заемными источниками финансирования инвестиций – партнерское долгосрочное сотрудничество с банком (ОАО «МИНБ»), предусматривающего предостав-

ление долгосрочных и краткосрочных кредитов в рамках установленных кредитных лимитов (более 170 млн руб.); кредитные средства предоставляются по мере возникновения необходимости в финансировании капитальных вложений и пополнении оборотных средств по упрощенной процедуре при условии регулярного предоставления отчетности о финансово-хозяйственной деятельности предприятия и согласования с банком всех существенных изменений в бизнес-плане;

– использование средств государственной поддержки сельского хозяйства, включающих возмещение части затрат на приобретение элиты семян и средств химизации, минеральных удобрений, новой отечественной и импортной сельскохозяйственной техники, а также компенсацию процентных ставок по полученным кредитам (всего на сумму до 10 млн руб. ежегодно).

Такой вариант организации инвестиционной деятельности позволил ООО «Воробьевка-Агро» быстро преодолеть последствия засухи 2010 г., расширить посевные площади до 9441 га, обновить парк сельскохозяйственной техники и автотранспортных средств и довести объем выручки до 119 млн руб. (чистая прибыль 6 млн руб.) с перспективой роста в 2012 г. до 125 млн руб. (чистая прибыль 7 млн руб.).

Следует отметить, что эффективность управления инвестиционными проектами в период кризиса можно существенно увеличить путем применения современных средств информатизации. Применение новых информационных технологий при управлении инвестиционными проектами исторически было прерогативой крупных строительных и нефтегазовых компаний. Сегодня такие технологии стали доступны и активно внедряются практически во всех отраслях экономики. Однако до сих пор остро стоит проблема повышения качества процесса инвестиционного планирования в сельскохозяйственном производстве. Во многом это связано с недостаточным уровнем подготовки управленческих кадров, их слабой осведомленностью о существующих решениях в этой сфере и недооценкой важности данного процесса. Действительно, использование устаревшего подхода, основанного на формировании годовых производственных планов по усредненным и укрупненным нормативам, осуществляемым нередко вручную, исключает гибкость, мультивариантность и точность получаемого результата. Это делает процедуру планирования формальным и малоэффективным процессом. Решением может стать исполь-

зование интегрированного автоматизированного комплекса планирования и управления предприятием, развернутого на базе вычислительного и сетевого оборудования организации. Одно из возможных решений, успешно внедренных на сельскохозяйственном предприятии, можно рассмотреть на примере ООО «ЛИСКоБройлер» – крупного интегрированного комплекса по производству мяса бройлеров, расположенного на территории Лискинского района Воронежской области.

ООО «ЛИСКоБройлер» функционирует с 2007 г., когда был принят к реализации амбициозный инвестиционный проект создания крупного интегрированного комплекса по производству мяса бройлеров в Воронежской области. Проект включал в себя только новое строительство и был реализован по принципу «greenfield project». Общий объем инвестиций превысил 5 млрд руб., и предприятие продолжает расширяться.

Достижение столь впечатляющих результатов невозможно без качественного инвестиционного планирования. В общем случае инвестиционное планирование заключается в составлении перспективных и текущих планов наиболее эффективного вложения инвестиционных ресурсов в активы и последующего их воспроизводства в приемлемые сроки. Спецификой рассматриваемого предприятия является то, что инвестиционная фаза проекта осуществляется в течение длительного периода времени – с 2007 по 2011 г. Это связано с постепенным строительством и вводом в эксплуатацию объектов недвижимости, осуществлением прочих долгосрочных инвестиций, которые представляют обязательное условие дальнейшей производственной деятельности. На первом этапе возведены площадки откорма, комбикормовый и убойный заводы. Далее введены в эксплуатацию площадки родительского стада, увеличилось число площадок откорма, построены прочие объекты. Таким образом, инвестиционная и эксплуатационная фазы проекта оказались совмещены. В связи с этим инвестиционное и оперативное планирование предприятия интегрировано (рис. 3).

Консолидация процессов инвестиционного и оперативного планирования позволяет, с одной стороны, формировать квартальные и годовые операционные планы с учетом стратегических ориентиров развития, ввода в эксплуатацию новых объектов и освоения производственных мощностей, а с другой – корректировать инвестиционную программу и долгосрочный финансовый план с учетом детальной производственной программы и

нормативной базы. При этом данные оперативного плана регулярно сопоставляются с фактическими (отчетными) данными, что позволяет своевременно выявлять зоны неотложного воздействия и оптимизации или корректировать долгосрочный инвестиционный план. Таким образом, процесс планирования является скользящим и гибким.

Совмещение разных типов планирования предполагает тесное взаимодействие внутренних подразделений предприятия и внешнего консультанта. Формирование долгосрочного инвестиционного плана возложено на принципах аутсорсинга на консалтинговую фирму, которая осуществляет комплексное сопровождение проекта. Накопленный опыт и специальное обеспечение деятельности внешнего консультанта позволяют профессионально организовать и настроить инвестиционный процесс и минимизировать инвестиционные риски. Оперативное планирование осуществляется плановым отделом ООО «ЛИСКоБройлер» с подготовкой планов-заданий производственным подразделениям.

Выполнение формализованных процедур в процессе планирования осуществляется на платформе MS Excel. Это обусловлено необходимостью использования единой технологической базы внутренними подразделениями предприятия и внешним консультантом. К тому же MS Excel давно перестал быть просто электронной таблицей и превратился в мощную среду разработки. Бизнес-планирование осуществляется с применением программного продукта «Альт-Инвест», также построенного на платформе MS Excel и обладающего чрезвычайной гибкостью. Программа достаточно популярна среди сотрудников банков, которые посредством форм подготовки исходных данных существенно сокращают процесс оценки инвестиционного проекта.

Интеграция инвестиционного и оперативного планирования осуществляется с помощью специально разработанных форм консолидации данных рабочих книг MS Excel и переходных шаблонов. Процедура имеет высокий потенциал дальнейшего повышения автоматизации за счет использования полноценных VBA-приложений и xml-документов для обмена данными.

Планирование инвестиций является стратегической и одной из наиболее сложных задач управления предприятием. В условиях существенного ухудшения макроэкономической ситуации в 2008–2009 гг. инвестиционная деятельность ООО «ЛИСКо Бройлер» продолжалась. Успешная реализация инвестиционного проекта стала возможной во многом благодаря разделению в

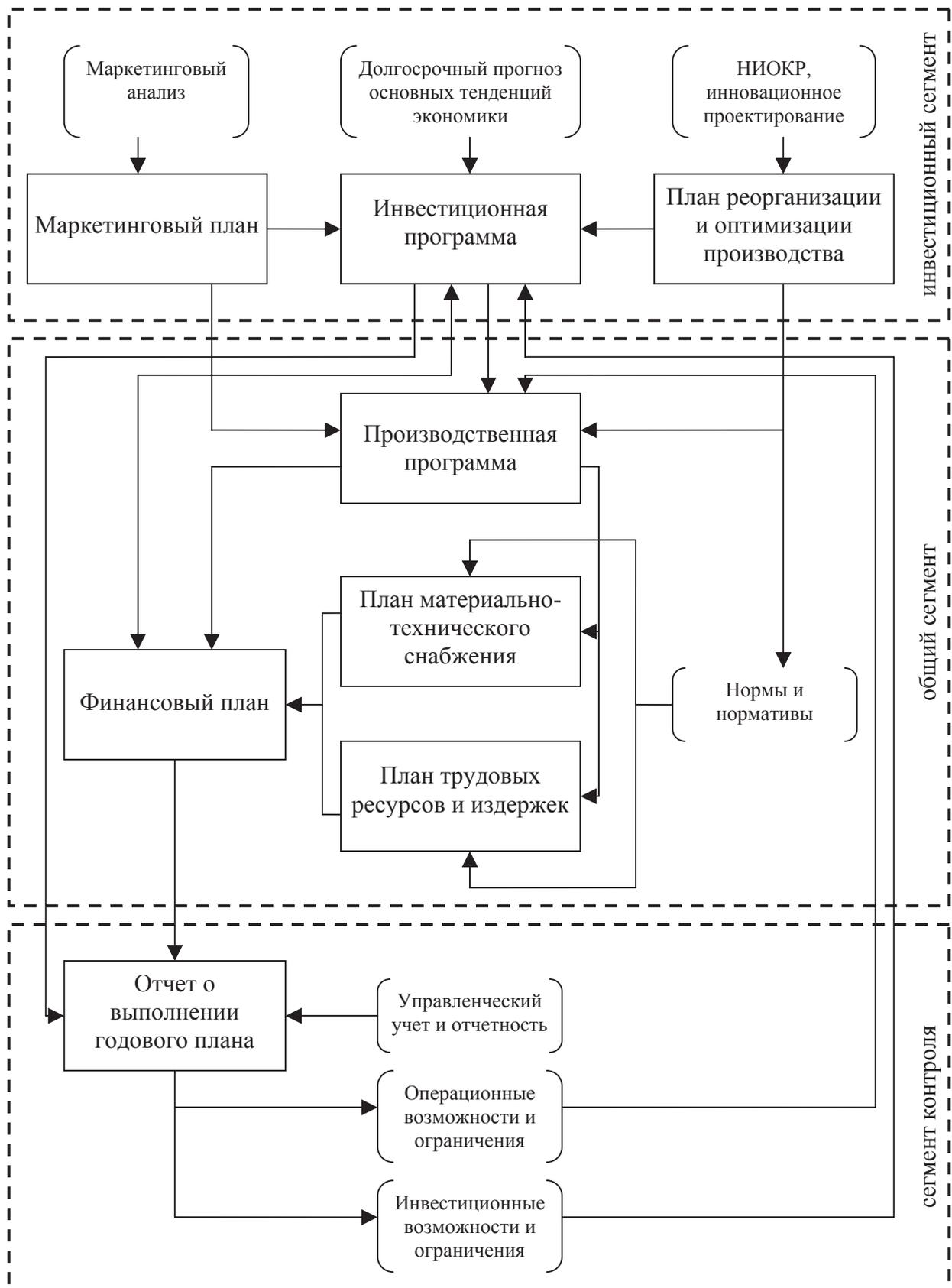


Рис. 3. Схема процесса планирования ООО «ЛИСКО Бройлер»

процессе планирования единого инвестиционного проекта создания птицефабрики на отдельные составляющие с последующей поэтапной реализацией. Поэтапное освоение инвестиций позволило существенно снизить потребность во внешних источниках финансирования (по оценке на 1,7 млрд руб. или на 29 %), поскольку за счет возведения главных производственных зданий и сооружений производственная деятельность была запущена уже в 2008 г. Таким образом, строительство остальных объектов финансировалось в том числе и за счет поступлений от текущей деятельности. Постепенный рост объемов производства позволил своевременно ввести в эксплуатацию прочие инфраструктурные объекты, обеспечивающие замкнутый цикл производства с высокой рентабельностью.

Рассматриваемый проект признан особо значимым для региона и включен в программу социально-экономического развития Воронежской области. Государственная поддержка инвестиционного проекта осуществляется в соответствии с Законом Воронежской области от 7 июля 2006 г. № 67-ОЗ «О государственной (областной) поддержке инвестиционной деятельности на территории Воронежской области» и предусматривает:

– установление льгот по налогу на имущество организаций, налогу на прибыль в части, подлежащей зачислению в областной бюджет;

– предоставление льготных условий пользования землей;

– предоставление субсидий на возмещение части затрат на уплату процентов за пользование кредитами, привлекаемыми для реализации инвестиционного проекта (до 2/3 действующей ставки рефинансирования);

– софинансирование за счет средств областного бюджета строительства объектов инженерной и транспортной инфраструктуры;

– предоставление субсидий на возмещение затрат по оплате услуг за технологическое присоединение к электрическим сетям.

Общая сумма средств, выделяемых на государственную поддержку проекта за весь период его реализации, достигает 1 млрд руб.

В настоящее время ООО «ЛИСКОБройлер» является наиболее крупным производителем мяса птицы на территории Воронежской области. Общий объем производства – 85 тыс. т мяса в год, что составляет около 80 % от внутрирегионального производства мяса птицы. Инвестиционные ресурсы предприятия направляются на интенсификацию производства и повышение его экологичности. В

качестве приоритетного направления поставлена задача снизить энергоемкость производства продукции на основе использования альтернативных видов энергии. Обоснованным решением выступило строительство биогазового комплекса с теплоэлектростанцией.

Рассмотренные примеры свидетельствуют о целесообразности комплексного подхода к внедрению эффективной системы управления инвестиционными проектами. При этом в условиях кризиса все участники инвестиционного процесса должны быть мотивированы. Выбранные инвестиционные проекты должны предоставлять дополнительные конкурентные преимущества организации, что следует учитывать при оценке их эффективности. В процессе осуществления непрерывной инвестиционной деятельности в организациях должна быть создана и постоянно накапливаться база знаний по рискам инвестиционных проектов как по внешним событиям, так и по внутренним неопределенностям.

В заключение необходимо отметить, что в условиях усиления конкуренции на пороге вступления России в ВТО требования к управлению инвестиционными проектами будут только возрастать. Кризисные явления требуют проведения грамотной инвестиционной политики, поскольку за спадом всегда следует подъем, открываются новые возможности, которые важно не упустить.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Кривая бескупонной доходности : ММВБ-РТС. – Режим доступа: <http://www.micex.ru/marketdata/indices/state/yieldcurve/chart>
2. Ставки по кредитам нефинансовым организациям и депозитам физических лиц в российских рублях. 2007–2011 гг. : Банк России. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/statistics/?Prtid=pdko>
3. Динамика инвестиций в основной капитал в сопоставимых ценах. 2007–2011 гг. : федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/dbscripts/Cbsd/DBInet.cgi?pl=2702027>
4. Воропаев В. И. Особенности управления проектами в условиях кризиса / В. И. Воропаев // Управление проектами и программами. – 2009. – № 3.
5. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – Киев : Эльга ; Ника-Центр, 2006.
6. Волков А. Инвестиционные проекты: от моделирования до реализации / А. Волков. – М. : Вершина, 2006.
7. Ендовицкий Д. А. Инвестиционный анализ в реальном секторе экономики / Д. А. Ендовицкий. – М. : Финансы и статистика, 2003.

8. *Кравец П. О.* Инвестиционный климат России в условиях глобального финансового кризиса и ключевые задачи его улучшения / П. О. Кравец, О. Б. Кравец // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 5.

*Научно-исследовательский институт экономики и организации агропромышленного комплекса Центрально-Черноземного региона Российской Федерации*

*Хицков А. И., кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник*

*E-mail: niieoapk@mail.ru*

*Тел.: 8(473) 264-50-34*

*Попов Д. И., кандидат экономических наук, старший научный сотрудник*

*E-mail: dim000@inbox.ru*

*Тел.: 8-915-588-86-24*

9. *Палагин В. С.* Управление проектами в условиях кризиса / В. С. Палагин, Е. В. Карлинская // Управление проектами и программами. – 2009 г. – № 3.

10. *Селяева О. Г.* Риски проектного финансирования и их минимизация / О. Г. Селяева, Г. П. Иваненко // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 1.

*Research Institutions of the Agro-industrial Complex Economic and Organization in the Central Chernozem Region of Russia*

*Hitskov A. I., Candidate of Economic Sciences, Leading Staff Scientist*

*E-mail: niieoapk@mail.ru*

*Tel.: 8(473) 264-50-34*

*Popov D. I., Candidate of Economic Sciences, Senior Staff Scientist*

*E-mail: dim000@inbox.ru*

*Tel.: 8-915-588-86-24*