

# ТЕХНИКО ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

## Строительства яхтенной марины в городе Феодосия пос. Орджоникидзе



Ялта 2015г.

## Вступление

В настоящее время на черноморском побережье России нет ни одной крупной марины европейского уровня. Существующие яхтенные стоянки в большинстве случаев не отвечают минимальным требованиям по уровню и составу необходимых услуг.

При этом существует большое количество проектов по строительству новых марин. В период экономического кризиса большая часть проектов была «заморожена» или отменена.

Общая неразвитость инфраструктуры для хождения яхт на российском побережье Черного моря, малое количество марин, а также обслуживание яхт в этих маринах существенно различаются от марин предлагающих подобные услуги за рубежом. Средиземное море считается одним из крупнейших мировых центров яхтенного туризма, в то время как эта отрасль в Черном море находится на этапе становления.

Рынок услуг марин на черноморском побережье России в настоящее время находится на этапе становления. Стабильное наличие заинтересованности государства в развитии яхтенного туризма и развития рядов проектов в этой области как в России так и в других странах черноморского побережья, позволяют говорить о потенциальном переходе рынка в фазу быстрого роста в пятилетней перспективе.

Бывший Министр транспорта Турции господин Бинали Йылдырым заявил о намерении увеличить ежегодные доходы от яхтенного туризма в Турции до 10 миллиардов долларов к 2023 году. В настоящее время доходы этого сектора составляют 2 миллиарда долларов в год.

Как отметил господин Йылдырым, Турция является важной и перспективной страной для яхтенного туризма, однако в достаточной степени не пользуется этим своим преимуществом. «В бассейне Средиземного моря имеется около одного миллиона яхт. Из них 85 % базируется во Франции, Испании и Италии. Остальные 20 средиземноморских стран, к сожалению, лишь любят морским пейзажем», - констатировал министр. По его словам, в настоящее время в Турции имеется 64 сооружения для причала и стоянки яхт с общим числом в 18 тысяч мест. «Эту цифру необходимо увеличить до 26 тысяч к 2015 году и до 56 тысяч – к 2023 году» - сообщил господин Йылдырым. Для реализации этих целей в Турции упростили плавания яхт, разрешили временный ввоз яхт под иностранным флагом на срок до 5 лет и активно строят ежегодно по 4-5 новых яхтенных марин, для увеличения количества мест яхтенных стоянок.

Опыт Греции и других стран Средиземноморья показывает, что яхтенный туризм ежегодно приносит этим странам около \$2 млрд. прибыли. По информации бывшего министра транспорта и связи АР Крым - Николая Черевкова, на средиземноморском побережье Испании имеются 279 марин, в которых размещаются 155 тысяч яхт, а в яхт-клубах Турции существуют очереди на стоянку судов на 1,5-2 года вперед. Яхтенный туризм приносит в этих странах ежегодный доход в размере \$2-2,5 млрд., и эти цифры продолжают расти из года в год, несмотря на мировой финансовый кризис.

Учитывая все эти факты и быстрые темпы развития яхтинга в Турции, 31 января 2011 года Совет министров АРК принял Концепцию развития яхтенного туризма в Крыму до 2020 года. Взяться за реализацию планов создания яхтенных центров в АР Крым чиновников, вероятно, заставил международный опыт, который показывает, что данный вид туризма по доходности существенно опережает гостиничный бизнес.

В России, в нынешней исторической ситуации, с учетом Севастополя, Крыма и Кавказского побережья, появился серьезный потенциал развития яхтенных стоянок и яхтенных

марин. Протяженность береговой линии РФ вдоль Черного моря теперь составляет 1100 км. Для сравнения: в Украине ее длина составляет 690 километров, в Болгарии этот показатель составляет 300, Грузии — 310, Румынии — 225 и только Турция превосходит РФ по протяженности черноморского побережья - 1400 километров.

В Крыму, вдоль всего побережья Черного моря, планируется создать 15 яхтенных стоянок и марин, размещаться там будут не только иностранные, но и отечественные суда. Для этого на предприятиях Севастополя, Керчи и Феодосии есть возможность создать региональный яхтенный флот Крыма.

22 сентября 2012 года в рамках XI Международного инвестиционного форума «Сочи-2012» в павильоне Краснодарского края была представлена «Концепция развития яхтенных марин на Черноморском побережье Краснодарского края».

Пока на Черноморском побережье Краснодарского края концепция развития предусматривает 12 марин, в том числе 4 базовые марины, общей вместимость от 2535 до 3550 яхт, и 8 гостевых марин, общей вместимостью от 2990 до 3055 яхт.

Яхтенные марины в Средиземноморских странах приносят в бюджет доход, равный 1/3 от всех средств, зарабатываемых туристической отраслью, создают новые рабочие места, усовершенствуют инфраструктуру приморских городов (одна пришедшая яхта, даёт работу десяти смежникам – плотникам, механикам, парусным мастерам, такелажникам, электрикам и пр.) и привлекают большое количество яхтенных туристов и яхтсменов со всего мира.

Основанием для таких оптимистических прогнозов перспектив развития яхтинга в России могут служить результаты опросов участников международных Черноморских яхтенных ралли “Кайра-98”, “Кайра-99”, “Кайра-2001”, “Кайра-2004” и Яхтенного фестиваля «Чёрное море – 2013» в составе которых только в Севастополе, Крыму, Сочи и Новороссийске в 1998 - 2004 и в 2013 годах побывали более 600 яхтенных туристов из 19 стран Европы, Америки, Азии и Австралии. В результате наших опросов, а так же на основании опубликованных в прессе и в специальных изданиях стран, представленных в ралли, установлено, что черноморское побережье России в нынешних границах, является очень привлекательным для яхтсменов по нескольким причинам:

- более благоприятные, по сравнению со Средиземноморьем, климатические условия в летний период: более низкая температура воздуха, меньшая влажность и меньше волнение моря;
- новый, неизвестный ранее район плавания. Для яхтсменов Черное море является “terra incognita” - неизвестной землей, на которую до 2001 года не было ни яхтенных лоций, ни других описательных материалов;
- богатая, интересная история региона, большое количество исторических и археологических памятников;
- развитая транспортная сеть, позволяющая осуществить поездки во внутренние регионы России, а также возможность посетить регионы, ранее запретные для туризма;
- незначительная, по сравнению со странами Средиземноморья, насыщенность туристическими яхтами и др.

Подтверждением заинтересованности иностранных яхтсменов к побережью Чёрного моря служит факт издания в декабре 2001 году яхт-клубом “Атакей Марина” (Турция), подготовленного английскими яхтсменами Арчи и Дорин Аннан, при поддержке Ассоциации яхтсменов Чёрного моря, путеводителя “Cruise The Black Sea” по гаваням и портам всех 6 стран Чёрного моря, которые с определенными ограничениями могут принимать туристические яхты.

## Анализ конкурентов

В настоящее время на территории полуострова Крым действующие яхтенные марины могут обеспечить стоянку около 800 мест. В основном это причальные стенки г. Севастополь, в которых отсутствует сопутствующая развлекательная и туристическая инфраструктура, Балаклава, где также не развит сервис по обслуживанию яхтенного туризма. Балаклава в настоящее время представляет собой просто хорошую круглогодичную стоянку для яхт. Небольшой порт убежище в Артеке на 25-30 яхт. Имеется недостроенная яхтенная марина на 300 яхт в г. Алушта.

В Краснодарском крае Яхт-клуб "Форт Утриш" на 40 яхт в бухте Змеиная г. Анапа п.Большой Утриш не имеет береговой инфраструктуры и скорее является портом убежищем. Гранд-марина порт г. Сочи на 380 яхт. А также 3 небольших марины на 20-30 яхт в г. Новороссийск, одна на 15 яхт в селе Новомихайловка. Морской порт в селе Имеретинка г. Сочи Адлерский район, планируется организация яхтенной марины на 930 мест. Существующие и строящиеся яхтенные порты Краснодарского края нужно рассматривать не как конкурентов, а как необходимую для развития яхтенного туризма среду, создаваемую в акватории Черного моря. В связи с тем, что общее количество существующих и строящихся стояночных мест в яхтенных маринах в пять раз меньше, чем аналогичное на побережье Турции.

Для успешного развития яхтенного туризма необходимо равномерное и пропорциональное развитие яхтенных портов и портов убежищ на Черноморском побережье Российской Федерации, согласно существующей программы развития. Проведение анализа существующего законодательства и нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы в сфере яхтенного туризма, и подготовки предложений по их совершенствованию в части правового регулирования плавания иностранных и отечественных спортивных и прогулочных судов путем:

- а) упрощённого допуска на внутренние водные пути и территориальное море России данной категории яхт, под иностранным флагом;
- б) унификации законодательства РФ и приведения его в соответствие с действующими международными нормами права;
- в) законодательного разграничения компетенции, полномочий и ответственности органов исполнительной власти и негосударственных субъектов в данной сфере;
- г) сертификации и стандартизации существующей инфраструктуры индустрии яхтенного туризма;
- д) внесения изменений в ряд нормативно - правовых документов в отношении упрощения процедур въездного яхтенного туризма,
- е) снятия ограничений на чартерный туризм для иностранных граждан, упрощение процедур получения лицензий на пассажироперевозки и аренду яхт,
- ж) снижения таможенных пошлин на ввоз яхт и яхтенного оборудования;
- з) принятия международных нормативов, установленных требований к обустройству яхтенных марин и стоянок;

Таким образом, на основании проведённого анализа проблем в развитии морского и его составляющей яхтенного туризма, можно сделать вывод, что одними из главных сдерживающих факторов в развитии данных видов туризма в Российской Федерации являются недостаточное использование потенциала российских предприятий для яхтостроения, отсутствие государственной поддержки в развитии этой отрасли, несовершенное законодательство и экономико-правовой механизм, заключающиеся в отсутствии целостности, соответствия современным требованиям практически по всем составляющим, наличием в них внутренних фундаментальных противоречий, что делает отечественный яхтенный туризм не конкурентоспособным по отношению к другим государствам, в частности к Турции, где эти нормы и законы урегулированы в пользу развития данной отрасли. В настоящее время сформулированы все требования к Российскому законодательству, необходимые для успешного

развития яхтенного туризма и ведется соответствующая общественная работа с государственными органами. Правительство Российской Федерации неоднократно выразило свою поддержку развитию яхтенного туризма на побережье Черного моря и в настоящее время ведет работу по изменению законодательства.

## Маркетинг

Город Феодосия расположился в западной части берега широкого феодосийского залива и на склонах горы Тепе-Оба. На северо-восток от него раскинулась открытая всем ветрам степь. Поэтому климат Феодосии умеренно-теплый, с жарким и засушливым летом (средняя температура июля +24°) и малоснежной, более холодной, чем на Южном берегу, зимой — средняя температура февраля +3°. Зато по количеству солнечных часов Феодосия не уступает Южнобережью, а Ялту даже превосходит. Море прогревается быстро, купальный сезон длится с первых чисел июня (нередко с конца мая) и в хорошую осень до октября.

Феодосия обладает огромным потенциалом для развития туризма. В Феодосии и ее окрестностях огромное количество разнообразных памятников истории и культуры. Наиболее востребованными экскурсионными объектами региона были и остаются музеи. История музейного дела в Феодосии насчитывает почти два столетия. Феодосийский краеведческий музей - старейший городской музей современной Украины. Визитной карточкой города по праву считается Национальная картинная галерея им. И. К. Айвазовского. Далеко за пределами Крыма и Украины известны Литературно-мемориальный музей А. Грина в Феодосии (1970 г.) и Дом-музей М. Волошина в Коктебеле (1975 г.).

Несколько объектов музейного характера расположено на территории Карадагского филиала Института биологии южных морей НАН Украины. Уникальный памятник природы - древний вулкан Карадаг без преувеличения можно назвать своеобразным музейным комплексом под открытым небом.

В Большой Феодосии много интересных историко-архитектурных памятников. Некоторые районы города сохранили следы исторической планировки, застройки, своеобразный архитектурный облик южного провинциального города XIX - начала XX в. Особый неповторимый колорит улицам придают смешение архитектурных стилей, здания XIX - начала XX в., малые архитектурные формы, сохранившиеся участки мостовой, старинные водопроводные люки. По концентрации историко-архитектурных памятников выделяются исторические районы Феодосии - Караимская слобода, где сохранились следы средневековой планировки улиц, Карантин с обилием средневековых культовых и фортификационных памятников, проспект Ленина (Айвазовского) с линией особняков-дач начала XX в.

В программу экскурсий по Феодосии обычно входит знакомство с остатками средневековых укреплений цитадели и городской крепости генуэзской Каффы - турецкой Кефе. Наиболее выигрышными экскурсионными объектами являются башни св. Константина, Доковая и Круглая городской крепости, стены цитадели с башнями Климента VI, Второй, остатками крепостных ворот и вылазной калиткой. Сохранившаяся линия городского крепостного рва дает представление о границах Каффы-Кефе.

В городе расположены многие культовые памятники разных религиозных конфессий. Это средневековые армяно-григорианские (св. Сергия, св. Иоанна Богослова, св. Иоанна Предтечи), армяно-католические (св. Архангелов Михаила и Гавриила, монастырь св. Георгия) и православные (Введения во храм Пресвятой Богородицы, св. Георгия, св. Димитрия (Стефана) церкви, мечеть Муфти-Джами, здание бывшей хоральной синагоги начала XX в. (совр. Дом офицеров флота), православные храмы XIX-XX вв.

Интересными экскурсионными объектами являются старинные фонтаны - ныне в Феодосии сохранились строения четырех средневековых фонтанов и фонтан Айвазовского (XIX в.); водохранилища - строение запасного городского водохранилища Феодосийско-субашского водопровода (XIX в.) на Бульварной горке и водонапорная башня "Белый бассейн" (н. XX в.); водостоки; водоразборные будки города; родники. К памятникам, связанным с системой

водоснабжения города, относится конденсатор Зибольда на вершине Тепе-Оба. Рассказ о минеральных источниках города можно проводить у скалы-памятника на месте открытия воды "Кафа" ("Крымский нарзан") на Карантине.

В Феодосийском регионе находится немало памятников, памятных мест, связанных с важными историческими событиями, жизнью и деятельностью выдающихся деятелей истории и культуры. В самом городе и его окрестностях довольно много мемориальных зданий, обелисков, монументов, памятных и мемориальных досок.

Среди природоведческих экскурсий - морские путешествия по Феодосийскому заливу, к вулкану Карадаг.

Таким образом, регион имеет большой историко-культурный и рекреационный потенциал, позволяющий разместить в нем яхтенную марину с целью дополнительного привлечения и качественного обслуживания туристов и отдыхающих.

### **Характеристика территории размещения объекта яхтенной марины на базе ПАО «Бухта Двужкорная», пос. Орджоникидзе.**

ПАО «Бухта Двужкорная» расположено в пос. Орджоникидзе г. Феодосия по адресу ул. Ленина 20,21 в юго-восточной части Крымского полуострова на расстоянии 22-х км. от г. Феодосия в юго-западном направлении и 133-х км от столицы Крыма г. Симферополь.

Отдаление предприятия от центра пос. Орджоникидзе составляет 2 км.

Площадь земельного участка в соответствии с Актом на право постоянного пользования землей составляет 24,083 га.

Акватория площадью 1900 м<sup>2</sup> расположена в Двужкорной бухте Черного моря. Учитывая хорошие климатические условия района расположения предприятия, акватория зимой не замерзает.

Глубина акватории составляет:

- 4-6 м - в причала в районе защитного мола;
- 3-3,5 м - в причала в районе хозяйственной набережной;
- 5 м - в центре акватории.



В районе акватории и рядом с ней предприятие имеет следующие гидротехнические сооружения:

1. Наносоудерживающая буна № 1 – бетонные массивы и плиты, длиной 98,8 м;
2. Наносоудерживающая буна № 2 – бетонные массивы и плиты, длиной 31,1 м;
3. Наносоудерживающая буна № 3 – бетонные массивы и плиты, длиной 31,1 м;
4. Мол акватории завода (парапет и проезжая часть) с причалом изнутри общей длиной 200 м;
5. Мол защитный лит. 44 (парапет и проезжая часть) общей длиной 44 м на территории завода;
6. Слип продольной – для подъема и спуска на воду, лит. 37;
7. Производственная набережная – железобетон, ФСК – длина 85,5 м., ширина 10м., лит. 39;
8. Хозяйственная набережная – железобетон, длина 180 м., ширина 10 м., лит. 38;
9. Берегоукрепление лит 40 – железобетонные политы, площадью 1122 м2;
10. Эстакада пристрелочной станции – железобетон, лит.

### **Финансово экономическое обоснование**

Цель проекта – создание яхтенного центра в городе Судак, который должен явиться одним из пунктов в сети яхтенных марин на Российском побережье Черного моря. Привлечь к этому региону новых туристов как из Российской федерации так и из стран Средиземного моря. Дать возможность проведения Российских и международных соревнований по яхтенному спорту.

Миссия проекта

Миссией проекта является удовлетворение потребностей российских и иностранных граждан в качественных туристских услугах.

Задачи проекта

Задачами проекта являются:

- развитие туристско-рекреационного комплекса Республики Крым;
- расширение спектра и повышение качества туристских услуг, оказываемых российским и иностранным туристам на территории Республики Крым.

Основными показателями, характеризующими степень решения задач проекта, являются следующие:

- увеличение туристского потока;
- увеличение общей площади объектов капитального строительства;
- увеличение общей площади объектов гостиничной инфраструктуры;
- объем внебюджетных инвестиций, привлеченных в ходе реализации проекта;
- объем инвестиций в основной капитал средств размещения (гостиницы, места для временного проживания);
- количество дополнительно созданных рабочих мест.

Проект направлен на решение двух основных задач Программы:

- развитие туристско-рекреационного комплекса Российской Федерации;
- повышение качества туристских услуг, оказываемых российским и иностранным туристам на территории Российской Федерации.

Срок реализации проекта - 2016 – 2018 гг.

### **Основные мероприятия проекта**

В ходе реализации проекта будет создан комплекс объектов туристской инфраструктуры на территории Республики Крым - коллективные средства размещения туристов, предприятия питания, развлекательной и торговой инфраструктуры, волнозащитные сооружения, причалы, ремонтная и заправочная база, зоны для хранения и обслуживания яхт.

Комплекс объектов туристской инфраструктуры будет дополнен объектами необходимой обеспечивающей инфраструктуры, включая системы электроснабжения, связи, теплоснабжения, газоснабжения, водоснабжения, водоотведения, транспортной инфраструктуры и благоустройство общественных пространств.

Концептуально в рамках рассматриваемой территории планируется создать большой рекреационный объект. Наличие летнего концертного зала и конференц-центра позволит проводить различные общественные и культурные мероприятия всех уровней.

Комплекс представляет собой курортный поселок включающий в себя 60 коттеджей различного класса. Гостиничный комплекс на 200 номеров. Две зоны отдыха с бассейнами и мини аквапарком. Летний киноконцертный зал со служебными помещениями, музеем, столовой, рестораном и конференц-залом. Открытая автостоянка. Две пляжные зоны. Эллинг для зимнего хранения яхт. Зона для открытого хранения яхт. Волнозащитные сооружения яхтенной марины. Вертолетную площадку. Причалы для швартовки до 250 яхт. Зона ремонта и бункеровки. Открытые спортивные площадки. Служебные здания: КНС, резервное электроснабжение, отопление, рекуперация мастерские, РЧВ, локальные очистные сооружения, опреснительная установка и др.



В связи с отсутствием информации о состоянии внешних сетей водоснабжения и водоотведения предполагается, что потребуется частичная замена на участке, протяженностью 500 метров. Для нормального функционирования водоотведения предполагается построить новую КНС на территории предприятия. Предполагается также, что будет осуществлена замена всех внутривозрадных инженерных сетей на территории объекта, имеющих отношение к проекту яхтенной марины.

Ниже приводятся оценочные параметры по реконструируемым внешним инженерным сетям:

<b>Потребность в строительстве внешних инженерных коммуникаций</b>		
Водоснабжение	м	500
водомерный узел	ед.	1

<b>Потребность в строительстве внешних инженерных коммуникаций</b>		
Водоотведение	м	500

Прогнозные инвестиционные затраты по проекту приводятся в следующей таблице:

<b>Объект</b>	<b>Площадь</b>	<b>Затраты (руб)</b>
Аппартотель	15600	468 000 000
Коттеджи	15000	750 000 000
Концертный зал	2400	96 000 000
Служебные помещения концертного зала, ресторан, конференц центр, служебные помещения	7000	280 000 000
Раздевалки, души, кафе	2400	48 000 000
Хозяйственные постройки	4000	80 000 000
Эллинг	14000	280 000 000
Благоустройство	120000	360 000 000
Волнозащитные сооружения	23000	414 000 000
Понтоны		30 000 000
Служебные здания и оборудование		180 000 000
<b>Итого:</b>		<b>2 986 000 000</b>

#### Финансирование проекта

Проведенный расчет показывает потребность в финансировании проекта в размере 2096 млн. рублей в следующих объемах по годам реализации проекта:

<b>Год</b>	<b>Инвестиции тыс. руб.</b>
2016	298 600
2017	1 493 000
2018	1 194 400

- средства внебюджетных источников финансирования в размере 2986 млн. рублей

#### Анализ рисков проекта

Настоящий проект подвержен рискам на стадии непосредственной его реализации. Ниже описаны основные риски проекта создания туристского кластера по группам рисков.

При анализе рисков проекта создания яхтенной марины рассматривались как внешние риски, связанные с изменением экономической ситуации и внешнего окружения, так и внутренние, связанные с деятельностью консорциума компаний-инвесторов в рамках проекта.

К внешним рискам можно отнести:

Политические риски, связанные с необходимостью изменения ряда нормативно-правовых документов в отношении упрощения процедур въездного яхтенного туризма, снятия ограничений на чартерный туризм для иностранных граждан, упрощение процедур получения лицензий на пассажироперевозки и аренду яхт, снижения таможенных пошлин на ввоз яхт и яхтенного оборудования, принятия международных нормативов, установленных требований к обустройству яхтенных марин и стоянок.

Макроэкономические риски, связанные с возможностью ухудшения внутренней и внешней конъюнктуры, снижением темпов роста экономики, высокой инфляцией, кризисом банковской системы. Риск невелик ввиду настоящих тенденций в развитии экономики страны.

Комплексность подхода к решению задач развития туризма, предусмотренная Программой, также минимизирует эти риски.

Финансовые (бюджетные) риски, связанные с возникновением бюджетного дефицита и недостаточным вследствие этого уровнем бюджетного финансирования за счет средств федерального. Уровень бюджетных рисков низок благодаря программно-целевому подходу, предусмотренному Программой, а также за счет разработанного механизма субсидирования субъектов Российской Федерации, предполагаемому к реализации в рамках программы.

Финансовые риски, связанные с проблемами привлечения частными инвесторами кредитных ресурсов и недостаточным вследствие этого уровнем финансирования проекта за счет средств внебюджетных источников. Уровень риска оценивается как низкий за счет организации совместного финансирования проекта из нескольких независимых инвестиционных компаний.

Техногенные и экологические риски, связанные с потребностью в дополнительных ресурсах в связи с природными, технологическими или экологическими катастрофами. Комплексность подхода и централизация усилий, предусмотренные Программой, призваны минимизировать эти риски.

Геополитические риски, связанные с влиянием политической ситуации внутри страны и в сопряженных государствах на величину туристского потока. Международные риски, связанные с зависимостью функционирования сферы туризма от состояния международных отношений России с другими странами, ситуации на международных рынках, курсами валют, степенью взаимной интеграции государств. Мероприятия программы по продвижению туристского продукта на внутреннем и внешнем рынках, развитию туристской инфраструктуры и повышению качества туристских услуг призваны снизить возможные геополитическое и международные риски.

Внутренние риски, которым подвержен проект:

Риски снижения прибыли, отражающие уменьшение чистых доходов инвесторов в результате конкурентной борьбы, ненадлежащего выполнения обязательств поставщиками и подрядчиками,

Риски возникновения отказов от выполнения взятых на себя обязательств со стороны партнеров. Заключение соглашений между Администрацией Республики Крым, участниками проекта, поставщиками и партнерами позволит поддерживать низкий уровень этого риска.

Риски согласований, возникающие в процессе реализации проекта и способные повлиять на сроки и результаты его реализации. Уровень этого риска ввиду большего количества участников проекта оценивается как средний. Для его снижения необходимо создание действенного механизма управления реализацией проекта.

Проведенный анализ показал, что проект является сравнительно устойчивым к возможному неблагоприятному влиянию как внешних, так и внутренних факторов риска.

При колебаниях ключевых параметров может увеличиться потребность в финансировании, и привлеченного капитала окажется недостаточно. В случае возникновения перечисленных рисков потребуются привлечение большего объема собственных средств участников проекта или поиск дополнительных источников финансирования.

Для уменьшения рисков проекта необходимо установить жесткий контроль за расходами, документооборотом и коммерческой тайной, особое внимание уделить информационной и экономической безопасности, тщательно провести отбор поставщиков, установить четкие сроки согласования документации и контролировать их исполнении.

# Приложения







