



АССОЦИАЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ
ИНВЕСТИТОРОВ И КРЕДИТОРОВ



Министерство
экономического развития
Российской Федерации

Государственно-частное партнерство в России

**Аэропорты и аэродромы России:
инфраструктурные разрывы
и механизмы их преодоления**



Оговорка

Настоящий обзор подготовлен Ассоциацией инфраструктурных инвесторов и кредиторов (АИИК) совместно с Минэкономразвития России в целях информирования участников рынка инфраструктурных инвестиций и других заинтересованных лиц о текущем состоянии и динамике развития российского рынка государственно-частного партнёрства (далее — ГЧП).

Приведённые в обзоре выводы, оценки, прогнозы, если не указано иное, являются видением авторского коллектива и актуальны по состоянию на дату публикации.

В обзоре использованы данные Минэкономразвития России, а также публично доступная информация. Авторский коллектив не несёт ответственности за достоверность данных, содержащихся в публично доступной информации.

Данный обзор не является основанием для принятия каких-либо финансовых и инвестиционных решений, не является рекламой или офертой и публикуется исключительно в справочно-информационных целях.

При любом цитировании материалов настоящего обзора ссылка на него обязательна.

Москва, 2026 г.



Редакционная коллегия

Игорь Коваль

Председатель
Правления АИИК,
Первый заместитель
председателя
правления
по инвестиционной
политике
Госкомпании
«Автодор»

Мария Ярмальчук

Член Правления
АИИК,
Генеральный
директор АИИК,
Генеральный
директор НАИК

Галина Крупен

Руководитель
отдела по связям
с общественностью
АИИК

Евгения Зусман

Член Экспертного
совета АИИК,
Управляющий
партнёр компании
You & Partners

Максим Черниговский

Советник по
правовым
вопросам АИИК

Вступительное слово



Максим Колесников

Первый заместитель
Министра экономического
развития РФ

Государственно-частное партнерство в строительстве аэродромной инфраструктуры — одна из актуальных и стратегически важных тем для развития транспортной инфраструктуры России. В условиях, когда требования к качеству и скорости авиаперевозок постоянно растут, эффективное взаимодействие государства и бизнеса становится ключевым фактором реализации масштабных проектов, а традиционные подходы к финансированию и строительству требуют переосмысления.

Аэропорты — это не только транспортные узлы, но и драйверы экономического роста регионов, катализаторы развития туризма и логистики. Именно поэтому вопросы привлечения частных инвестиций, распределения рисков и внедрения передовых практик управления приобретают особое значение. В результате ГЧП становится важным инструментом привлечения частных инвестиций для реализации сложных, капиталоемких проектов, объединяющий ресурсы, компетенции и интересы государства и бизнеса, что в свою очередь позволяет ускорить модернизацию объектов и повысить качество услуг.



Игорь Коваль

Председатель
Правления АИИК,
первый заместитель
Председателя
по инвестиционной
политике ГК «Автодор»

Этот дайджест посвящен актуальной проблематике создания в России качественной инфраструктуры аэродромов и аэропортов, а также устойчивости и конкурентоспособности российского воздушного флота.

Мы попросили ведущих экспертов в этой сфере высказаться по широкому кругу вопросов: от влияния авиасообщения на экономику малых и средних городов, определения разрывов и инфраструктурных потребностей аэропортов России до сметных нормативов, анализа механизмов обеспечения ликвидности в аэропортовых инфраструктурных проектах и скрытого потенциала концессионных проектов.

Эксперты сходятся в одном: для удержания конкурентоспособности перевозок воздушным транспортом государству критически важно сделать ряд стратегических шагов. Какими они должны быть — рассказываем в дайджесте.



Мария Ярмальчук

Генеральный
директор АИИК

В дайджесте приведено много интересной и значимой отраслевой статистики в части строительства и содержания аэродромной и аэропортовой инфраструктуры. Отмечены тенденции и перспективы развития отрасли авиастроения, системные проблемы. В нем нет незначительных тем или проблем: все они влияют на потенциал и успешность реализации инвестиционных проектов в отрасли.

Одна из системных проблем, критически влияющих на инвестиционные проекты, — недооценка сметной стоимости строительства. Она порождает такие серьезные рыночные последствия, как уход добросовестных подрядчиков с торгов, демпинг недобросовестных участников за счет экономии на качестве материалов, квалификации персонала или на объемах фактически выполняемых работ, влечет риски незавершенного строительства инфраструктурных объектов и т.п.

АИИК сегодня

АИИК **создана при поддержке** Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) для выстраивания конструктивного долгосрочного диалога с государством, в том числе и в области привлечения внебюджетного финансирования в инфраструктурные проекты.

В состав Ассоциации входят крупнейшие финансовые организации, инфраструктурные холдинги, государственные компании и общественные объединения России.

Экспертный совет АИИК объединяет ведущих специалистов научных центров, юридических компаний, а также представителей крупного бизнеса.

> 1750

Общее количество реализуемых проектов

> 4,2 ТРЛН. РУБ.

Общая стоимость реализуемых проектов

> 390 000

Общее количество рабочих мест в компаниях-членах

> 377 МЛРД. РУБ.

Общий объём ежегодных налоговых отчислений



Цели деятельности

- ✓ Нормотворчество (экспертная поддержка законодательных инициатив и их разработка);
- ✓ Консолидация GR-усилий ключевых участников рынка ГЧП;
- ✓ Продвижение инициатив в области частных инвестиций в инфраструктуру и ГЧП;
- ✓ Консолидация позиций профильных ФОИВ в части регулирования инвестиций в инфраструктурные проекты (Минэкономразвития России, Минфин России, Минпромторг России);
- ✓ Экспертная поддержка участников по реализуемым ими проектам, построение платформы для взаимодействия между такими участниками;
- ✓ Подготовка аналитических материалов, направленных на отслеживание ключевых изменений в нормативно-правовой базе, актуализация информации о рынке ГЧП и его тенденциях;
- ✓ Обсуждение и совместная реализация проектов между представителями бизнеса, кредитными организациями и органами власти.

Достижения АИИК

- ✓ Смягчены ограничения Бюджетного кодекса по ГЧП: отсрочка вступления в силу поправок до 01.01.2025, разовая проверка бюджетной достаточности, распространение на регионы-получателей дотаций, методику учёта долга утвердит Правительство РФ; уточнены расходные обязательства по ГЧП/МЧП в части капитального гранта и платы публичного партнёра, и т.п.;
- ✓ Приняты антикризисные инициативы: 250 млрд ₽ казначейских кредитов регионам, 100 млрд ₽ облигаций на обходы городов, субсидия 2/3 ключевой ставки, лимит облигаций увеличен до 300 млрд ₽ + 5,3 млрд ₽ федеральных средств на купоны в 2025–27 гг.;
- ✓ Приняты поправки в законодательство, касающиеся федеральных проектов ГЧП в сфере промышленности;
- ✓ Приняты поправки, позволяющие заключать концессионные соглашения и соглашения о ГЧП в отношении объектов космической инфраструктуры;
- ✓ Внесён комплекс предложений (39-ФЗ, 259-ФЗ, НК РФ и др.).



Мария Ярмальчук
Генеральный директор АИИК

«За счёт синергии опыта, экспертного потенциала и понимания инфраструктурной повестки нам удаётся предлагать государству механизмы, повышающие потенциал внебюджетных инвестиций в сферу инфраструктуры, и препятствовать принятию вредных для рынка изменений законодательства».

В мероприятиях АИИК приняли участие более 1000 представителей:

- ▶ федеральных и региональных органов власти (Правительство РФ, Государственная Дума РФ, Совет Федерации, Минэкономразвития России, Минстрой России, и пр.)
- ▶ финансовые институты развития (ВЭБ.РФ, РФПИ и пр.)
- ▶ лидеров ГЧП рынка (ПАО «Т-Плюс», ООО «РКС-Холдинг» и пр.)

Содержание



АЭРОПОРТЫ РОССИИ: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ, ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ, КАРТА РАЗРЫВОВ

Влияние авиасообщения на экономику малых и средних городов	2
Текущее состояние аэропортов регионов России: определение разрывов и инфраструктурных потребностей	5
Аэропортовая сеть России сжалась более чем в 6 раз: до 1992 года было 1450 — сейчас 225. Как России вернуть утраченную аэропортовую сеть и что для этого нужно	8
Проблема выбытия и замещения воздушных судов: влияние на пассажиропоток и сценарии преодоления дефицита	11
Развитие авиастроения в России: статус программ, дорожная карта и риски для аэропортовой инфраструктуры	14

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ, ТАРИФЫ, ИНВЕСТИЦИИ

Ценообразование на этапе создания аэродромов: стоимость инвестиционной стадии как основа концессионного соглашения	17
Типовая структура выручки аэропорта, особенности формирования тарифа и инструменты окупаемости инвестиционных проектов	21
Оценка влияния Федерального проекта «Развитие опорной сети аэродромов» на рост тарифной нагрузки. Капитальный грант и инфраструктурный сбор как инструменты её снижения	24

МЕХАНИЗМЫ ПОДДЕРЖКИ В АЭРОПОРТОВЫХ ПРОЕКТАХ

Механизмы обеспечения ликвидности в аэропортовых инфраструктурных проектах: международная практика и роль институтов развития	27
Инструменты государственной поддержки инвестиционных проектов в аэропортовой отрасли	30

АЭРОПОРТОВЫЕ КОНЦЕССИИ: СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Аэропортовые концессии в России: опыт, возможности и ограничения	32
Инфраструктурный сбор в аэропортовых концессиях: новая модель финансирования и трансформация правовой природы платы концедента	34
Передача действующего аэропорта в концессию: подготовительная работа перед заключением соглашения	37
Как учесть колебания пассажиропотока в концессионном соглашении	39

Аэропорты России: текущее состояние, перспективные потребности, карта разрывов

Влияние авиасообщения на экономику малых и средних городов

Для малого или среднего города авиасообщение — это не столько вопрос удобства, сколько вопрос экономического и социального масштаба жизни населения. Доступ местного бизнеса к внешним рынкам, туристическая привлекательность города, возможность для жителей быстро добраться до крупных центров образования, медицины и занятости во многом определяются уровнем транспортной связности. Если для Москвы, Сочи, Новосибирска или Владивостока наличие собственного аэропорта не является предметом обсуждения, то применительно к малым и средним городам России вопрос о целесообразности вложений в собственную, пусть и небольшую, воздушную гавань остаётся открытым.



Пётр Лавриненко

Член ЭС АИИК,
к.э.н., директор
по инфраструктурным
финансам ЦЭИ

В настоящее время заключено 9 концессий в отношении строительства аэропортов и (или) их инфраструктуры общим объёмом инвестиций 164 млрд. руб., из них два соглашения — на федеральном уровне (одно из них в отношении аэропорта Шереметьево), а также 7 — на региональном:

- ▶ Амурская область — 1 соглашение
- ▶ Санкт-Петербург — 1 соглашение
- ▶ КЧР — 1 соглашение
- ▶ Омск — 1 соглашение
- ▶ Чеченская Республика — 1 соглашение
- ▶ ЯНАО — 2 соглашения



Министерство
экономического развития
Российской Федерации

После распада СССР именно аэропортовая сеть оказалась самой уязвимой частью новой транспортной системы. За постсоветские десятилетия, округлённо, с 1500 до 225 сократилось число действующих аэропортов и аэродромов гражданской авиации. Для многих территорий страны это означало фактическое выпадение из регулярных связей с крупными экономическими центрами.

Со временем государство перешло к политике целевой поддержки отрасли. С начала 2010-х начали разворачиваться федеральные программы субсидирования авиаперевозок, включая межрегиональные рейсы в обход Москвы, льготные перевозки на Дальний Восток и в Калининград, а также социально значимые маршруты внутри ДФО. За последние несколько лет в среднем в программы субсидирования включалось порядка 400 маршрутов, ежегодный объём субсидий составлял порядка 25–28 млрд руб., а общее число субсидированных пассажиров приблизилось к 6 млн.

Государство делает ставку не только на поддержку самих рейсов, но и на обновление аэропортовой инфраструктуры. С 2025 года в составе национального проекта «Эффективная транспортная система» действует федеральный проект «Развитие опорной сети аэродромов». До 2030 года планируется модернизировать не менее 75 аэропортов и аэродромов. На реализацию этого федерального проекта уже предусмотрено 366 млрд рублей бюджетных средств, и ещё около 128 млрд рублей власти рассчитывают привлечь в виде частных инвестиций по концессионным схемам.

Иными словами, речь идёт уже не о точечной поддержке отдельных направлений, а о попытке заново собрать опорную сеть региональной авиации как элемент пространственного развития страны.

Сама возможность быстро совершить перелёт имеет важное социальное значение, прямо влияя на качество жизни населения. Однако не меньший интерес представляет экономическая отдача от таких вложений: какой эффект для экономики города даёт наличие собственного аэропорта?

Международная практика выделяет четыре вида эффектов от развития воздушных перевозок:

- ▶ **прямые** (появление рабочих мест и дохода непосредственно в авиаотрасли);
- ▶ **косвенные** (занятость населения и доходы поставщиков товаров и услуг для авиации);
- ▶ **индуцированные** — развитие торговли, общественного питания и сервисов вблизи аэропортов);
- ▶ **каталитические** — расширение туризма, деловых коммуникаций и межрегиональной торговли.

Важно, что два последних эффекта влекут рост экономической активности, не связанной напрямую с воздушными перевозками.

Оценка первых трёх уровней эффектов достаточно понятна и прозрачна: есть перечень юридических лиц в контуре деятельности аэропорта, авиакомпаний и прилегающих территорий. А вот каталитические эффекты менее осязаемы.

В мировой литературе строгие количественные оценки влияния авиаперевозок на экономику отдельных городов, а не целых стран, встречаются редко: исследования, как правило, касаются макроуровня. Например, в Китае анализ¹ данных по провинциям за 2005–2017 годы показал, что развитие воздушного транспорта — значимый фактор экономического роста регионов, причём эффект проявляется даже с учётом конкуренции со стороны высокоскоростных железных дорог. В Европе масштабное исследование по всем странам² показало наличие подтверждённой причинно-следственной связи между ростом авиационной доступности и ростом подушевого ВВП, но преимущественно там, где ранее самолёты летали нечасто. Схожие результаты получены для Латинской Америки: анализ³ 86 аэропортов Колумбии, Мексики и Перу показал двустороннюю связь между объёмами авиаперевозок и экономическим ростом территорий.

Общая закономерность в том, что наибольший экономический эффект авиасообщение приносит там, где транспортная доступность пока невысока и альтернативные виды сообщения ограничены. Это как раз характерно для малых и средних городов РФ.

¹ Air transport, economic growth, and regional inequality across three Chinese macro-regions, 2022.

² The economics of air transport in Europe, 2025.

³ Evolution of the Airport Industry and Regional Growth in the Pacific Alliance Member Countries, 2025.

Российские данные особенно интересны для анализа: за последние 15 лет многие малые и средние города нашей страны либо получили новые авиамаршруты, либо серьёзно расширили маршрутную сеть. В совместном исследовании⁴ ЦЭИ, ИНП РАН и ЦЭМИ РАН рассмотрены 36 российских городов — как с низкой авиационной доступностью, так и с быстрорастущим пассажиропотоком, в том числе благодаря программам субсидирования. Это создало базу для сравнительного анализа двух векторов развития.

В основе исследования лежит модифицированная производственная функция Кобба-Дугласа с учётом авиационного пассажиропотока. Показателем экономической активности города служит совокупная выручка всех предприятий, действующих на его территории (в постоянных ценах). Эти данные были собраны из системы раскрытия корпоративной информации и верифицированы по налоговой статистике и данным о занятости на муниципальном уровне.

Моделирование показало: удвоение авиационного пассажиропотока увеличивает совокупную выручку города на 0,7–2% при прочих равных условиях. При этом оценка показывает устойчивость, сохраняясь как при включении в модель других видов транспорта (железнодорожного, автобусного), так и при использовании альтернативных подходов к моделированию.

На первый взгляд, полученный коэффициент скромнен, но для города с экономикой в десятки и даже сотни миллиардов рублей — это весомые суммы. В конкретных суммах расчёты на примере нескольких аэропортов, рассматриваемых для модернизации/расширения (Псков, Вологда, Апатиты, Омск и др.), показывают эффект в размере 3–6 тыс. руб. **дополнительной** добавленной стоимости (ВРП) в год **на каждого дополнительного пассажира**, привлечённого благодаря реализации проекта.

Эти результаты подкрепляются данными опроса 135 предприятий реального сектора из 41 региона России (проведено ИНП РАН). Почти 20% респондентов пользуется авиатранспортом в служебных целях более десяти раз в месяц, ещё треть — несколько раз в месяц. Среди основных целей поездок — поддержание контактов с существующими партнёрами (70% ответов), поиск новых деловых связей (41%) и участие в отраслевых мероприятиях (37%). Несмотря на повсеместное распространение средств удалённой связи, личные встречи остаются незаменимым инструментом деловой активности. Этот вывод особенно важен для малых и средних городов, предприятия которых в силу географической удалённости особенно зависят от транспортной доступности.

Полученные результаты имеют прямое прикладное значение. Они подтверждают: инвестиции в развитие авиатранспорта способны приносить городам существенную измеримую экономическую отдачу, а также свидетельствуют о целесообразности продолжения и расширения программ субсидирования. Государственная поддержка снижает стоимость перелётов, увеличивает пассажиропоток, а вслед за ним и деловую активность городов.

Стоит отметить, что экономические эффекты не должны быть единственным критерием принятия решений. Например, для отдалённых территорий, где авиация — единственный способ перемещения, решения должны приниматься прежде всего из соображений безопасности и обеспечения конституционного права граждан на свободу передвижения. Здесь экономика хоть и важный, но не единственный аргумент.

⁴ Оценка воздействия авиационного пассажиропотока на экономическую активность населённого пункта в России, 2024.

Текущее состояние аэропортов регионов России: определение разрывов и инфраструктурных потребностей

Текущее состояние региональных аэропортов России во многом определяется процессом переноса бремени финансирования аэропортовой инфраструктуры (аэродромной и аэровокзальных комплексов) на непосредственных пользователей — пассажиров и (в гораздо меньшей степени) грузоотправителей. Такой тренд наблюдается в последние несколько лет.



Михаил Блинкин

Заместитель
Председателя ЭС АИИК,
научный руководитель
Института экономики
транспорта
и транспортной
политики НИУ ВШЭ

Напомним, что ранее в нашей стране сложились необычные, а нередко часто уникальные для мировой практики схемы владения, пользования и финансирования аэропортовой инфраструктуры:

- ▶ Инфраструктура **аэродромов** (плоскостные сооружения) находится в собственности РФ или субъектов РФ и на праве хозяйственного ведения закреплена, как правило, за ФГУП «Администрация гражданских аэропортов (аэродромов)» (далее — ФГУП «АГА»).
- ▶ Хозяйственную деятельность на **служебно-технической территории аэропортов** (далее — СТТ) осуществляют один или несколько операторов любой формы собственности.

Оператор (главный оператор) аэропорта арендует плоскостные сооружения (аэродромную инфраструктуру) у ФГУП «АГА» и несёт бремя её текущего содержания. Финансирование модернизации (реконструкции) существующих объектов и строительства новых осуществляется из федерального бюджета (если аэродром находится в собственности РФ) в рамках нацпроекта «Эффективная транспортная система» и предшествовавших ему программ.



Татьяна Кулакова

Член ЭС АИИК,
директор Института
экономики транспорта
и транспортной
политики НИУ ВШЭ

Капитальный ремонт некоторое время находился в «серой зоне», поскольку по одним договорам аренды бремя его проведения возлагалось на арендаторов (т.е. операторов аэропортов), а по другим — на ФГУП «АГА», причём собственные доходы этого ФГУП едва покрывали управленческие расходы.



Андрей Крамаренко

Ведущий эксперт
Центра экономики
транспорта Института
экономики транспорта
и транспортной
политики НИУ ВШЭ

Инвестиции в развитие объектов на СТТ (аэровокзальные и топливозаправочные комплексы, грузовая инфраструктура и пр.) осуществляли их владельцы. Они перекладывали финансирование на авиакомпании, а те — на конечных пользователей (пассажиров или грузоотправителей). Однако и здесь общепринятый в мировой практике принцип «user pays» применялся лишь отчасти: ранее произведённые расходы на создание многочисленных объектов «советского наследия» (приватизированных в 1990-е годы) пользовательскими платежами, разумеется, не покрывались.

Исторически сложившаяся схема финансирования объектов аэропортовой инфраструктуры чревата существенными транзакционными издержками при согласовании комплексных инвестпроектов, а также существенными рисками прямых и косвенных убытков от рассинхронизации отдельных элементов таких проектов. Характерный пример относится к сооружению нового пассажирского терминала за счёт средств инвестора в увязке с сооружением нового перрона для воздушных судов, традиционного возводимого за счёт средств федерального бюджета: если согласование бюджетных инвестиций, процесс строительства или сдача в эксплуатацию перрона задерживается (на практике такое случалось неоднократно!), инвестор несёт прямые убытки — либо от простоя, либо, как минимум, от невозможности эксплуатации контактных стоянок (телетрапов).

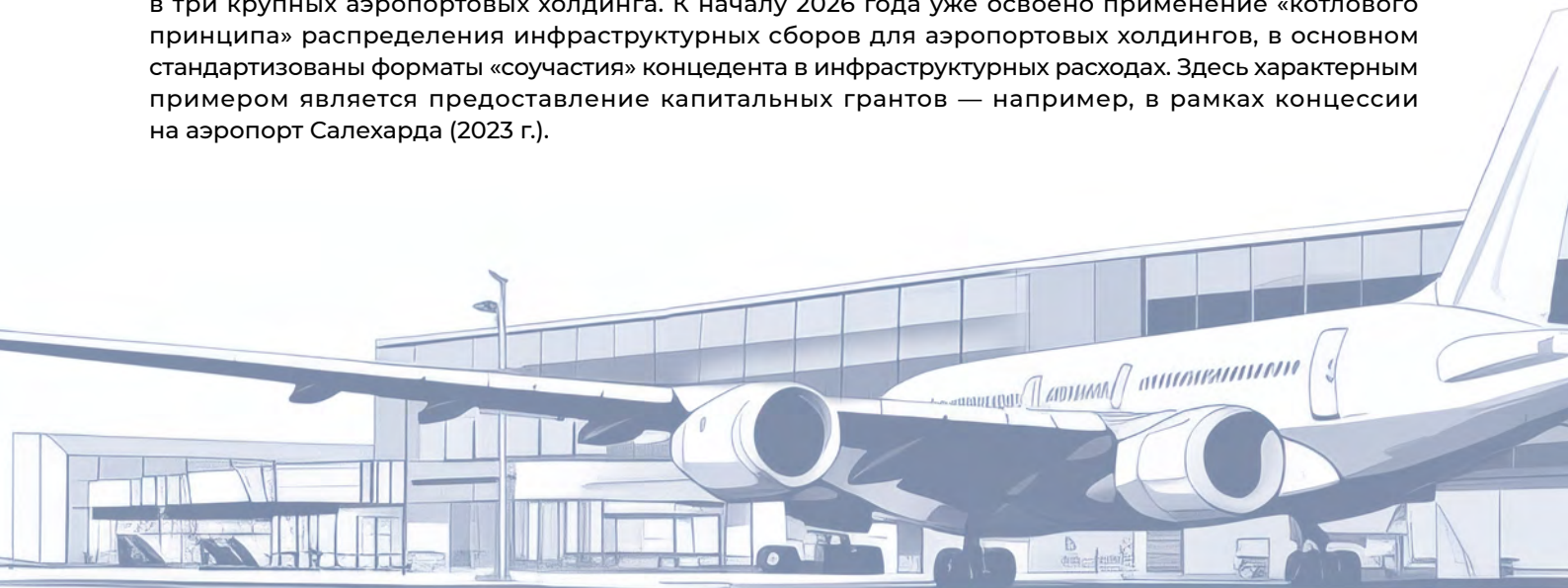
Нередко характеристики объектов аэродромной инфраструктуры недостаточны или избыточны по отношению к параметрам пассажирского терминала. В первом случае дисбаланс ограничивает пропускную способность аэропортов, а во втором ведёт к неоправданному перерасходу средств на строительство и содержание указанных объектов.

Стандартные **концессионные механизмы могли бы качественно изменить** сложную российскую организацию аэропортового хозяйства, сведя её к привычному для большинства стран мира «замкнутому контуру» — при такой модели оператор финансирует и эксплуатирует всю инфраструктуру, перекладывая бремя платежей на конечных пользователей. В странах Северной Европы и Испании также прижился «котловой» принцип, когда прибыль от одного или нескольких крупнейших аэропортов используется для перекрёстного субсидирования инфраструктуры малых объектов, входящих в периметр одного оператора.

В Российской Федерации примеры имплементации продвинутых схем организации финансирования аэропортовой деятельности пока немногочисленны. Соглашение о создании, реконструкции и эксплуатации на основе государственно-частного партнёрства объектов (соглашение о ГЧП), входящих в состав имущества аэропорта Пулково (Санкт-Петербург), подписанное в 2010 году, долгое время было единственным, хотя и весьма удачным, примером. Вторым кейсом стал аэропорт Нового Уренгоя (2018 г.). Аналогичный контракт в отношении Шереметьево (также подписан в 2018 г.) стал первым концессионным соглашением, заключённым с текущим оператором аэропорта, без процедуры отбора концессионера.

Применение концессий в аэропортах меньшего размера ограничено сложностями не только экономического, но и социально-политического характера. Они связаны с полной имплементацией принципа «user pays»: «инфраструктурная надбавка» могла составить до 10–15% от средней стоимости перевозки, а в аэропортах с пассажиропотоком менее 500 тыс. человек — до 20–30%. Это грозило сжатием спроса, чувствительным для финансовой модели концессии.

На фоне трудностей федерального бюджета и неэффективности сложившейся схемы финансирования очевидным решением стали «экспресс-концессии» с текущими операторами, как правило, входящими в три крупных аэропортовых холдинга. К началу 2026 года уже освоено применение «котлового принципа» распределения инфраструктурных сборов для аэропортовых холдингов, в основном стандартизованы форматы «соучастия» концедента в инфраструктурных расходах. Здесь характерным примером является предоставление капитальных грантов — например, в рамках концессии на аэропорт Салехарда (2023 г.).



В 2025 г. были заключены первые концессионные соглашения в «облегчённой форме» (с текущими операторами) в отношении аэропортов Оренбурга и Горно-Алтайска. Всего на период до 2030 г. планируется заключение таких контрактов почти по 30 аэропортам.

Проблема капитальных ремонтов аэродромной инфраструктуры, не включённой или не включаемой в концессию, решена созданием специализированного фонда, финансируемого из сборов с авиакомпаний (свыше 13,5 млрд руб. по итогам 2025 г.).

По мере устаревания инфраструктуры «советского наследия», с середины 2010-х годов начались масштабные инвестиции операторов аэропортов в новые пассажирские терминалы. Суммарно за этот период в их строительство вложено свыше 300 млрд руб. Практика показала, что, несмотря на задействованные опции льготного финансирования (в том числе через ВЭБ.РФ), новые ставки специализированных сборов (за обслуживание пассажиров и пользование аэровокзальным комплексом) могут в несколько раз превышать стоимость пользования старой инфраструктурой.

Быстрый трансфер ответственности за капитальные расходы на аэропортовую инфраструктуру к её непосредственным пользователям вызывает опасения о степени устойчивости новой схемы к макроэкономическим рискам. Здесь ключевые вопросы связаны с возможностями пользователей самостоятельно финансировать инфраструктуру, а также с гипотезой устойчивого роста пассажиропотока, который обеспечивал бы распределение дополнительной платёжной нагрузки на все большее число пользователей.

В среднесрочной перспективе годовая величина дополнительной финансовой нагрузки на пользователей суммарно составит **4–5% от выручки отрасли**. Учитывая довольно высокую ценовую чувствительность потребителей, это создаёт давление на спрос. Сейчас оно смягчается ростом доходов населения и желанием интенсифицировать текущее потребление, но при реализации риска охлаждения национальной экономики «инфраструктурная составляющая» в стоимости перевозки может внести свой вклад в снижение пассажиропотока. Как следствие, снизится и валовая выручка операторов инфраструктуры.

«Котловой» принцип финансирования снижает риски каждого отдельного объекта (аэропорта), но не решает проблему защиты от системных кризисов — спроса или технического (то есть связанного с ограниченной провозной ёмкостью российских авиакомпаний) снижения пассажиропотока.



Аэропортовая сеть России сжалась более чем в 6 раз: до 1992 года было 1450 — сейчас 225. Как России вернуть утраченную аэропортовую сеть и что для этого нужно

До распада Советского Союза на территории РСФСР было 1450 аэродромов. На сегодняшний день их осталось 225. Можно ли вернуть былой масштаб авиаперевозкам за счёт возрождения аэропортовой сети?



Максим Черниговский

Советник по правовым
вопросам АИИК

АЭРОПОРТЫ СЕГОДНЯ

По информации Минтранса России, к 2030 году количество аэропортов гражданской авиации в нашей стране увеличится с 225 до 241. Тогда численность аэропортов приблизится к аналогичному показателю Канады (сейчас там 242 аэропорта)⁵. Разрыв между советским наследием и нынешним состоянием сети — отражение накопленного инфраструктурного дефицита, устранение которого требует системных решений.

Спрос на авиаперевозки, несмотря на высокую стоимость пассажирских билетов и грузоперевозок, остаётся стабильным.

Однако развитие отрасли сдерживает недостаточность инфраструктуры. Восстановить численность аэропортов за счёт государства на сегодняшний день — неподъёмная задача. А если не снизить стоимость перевозок, вся эта инфраструктура окажется невостребованной из-за отсутствия спроса. Кроме того, сдерживающий фактор — невозможность пополнения авиапарка за счёт продукции мировых лидеров в сфере гражданской авиации — Boeing, Airbus, а также непростая ситуация в отечественном авиастроении, выход из которой потребует достаточно долгого времени⁶.

Между тем, помимо коммерческой функции, гражданская авиация выполняет и социальную, обеспечивая единство экономического и культурного пространства России.

Для значительной части регионов, прежде всего в Сибири, на Дальнем Востоке и Крайнем Севере, авиационное сообщение является безальтернативным. Кроме того, к стратегическим задачам отрасли можно отнести транспортное обслуживание объектов разведки и добычи полезных ископаемых, для чего необходимо обеспечить регулярный завоз работников на территории месторождений и мест первичной переработки продукции недр.

⁵ Данные <https://zbordirect.com/ru/airports/canada>

⁶ Серийная версия среднемагистрального Sukhoi Superjet 100 примерно на 70% состоит из импортных деталей из «недружественных стран», поставки авиадеталей из которых приостановлены. Новая версия самолёта с отечественным двигателем все ещё проходит сертификацию. Аналогичная ситуация другим отечественным среднемагистральным авиалайнером MC-21-310. Мощностей отечественных авиастроителей не хватает для серийного производства дальнемагистральных лайнеров. Например, Воронежское акционерное самолетостроительное общество может выпускать не более одного двух Ил-96-300 в год. К тому же по экономичности эксплуатации Илы проигрывают западным конкурентам.

КАК ВОЗРОДИТЬ БЫЛОЕ ВЕЛИЧИЕ ОТРАСЛИ?

В условиях ограниченности бюджетных ресурсов нарастить численность аэропортов гражданской авиации можно только за счёт синергии рыночных и институциональных инструментов развития отраслевой инфраструктуры — снижения регуляторной нагрузки, восстановления авиационного парка и развития механизмов ГЧП.

1 Устранение избыточного регулирования и снижение административных барьеров

По сравнению с временами СССР правила авиационной безопасности серьёзно ужесточились. Их соблюдение требует значительных расходов как на инвестиционной стадии создания или реконструкции аэропорта, так и на эксплуатационной стадии. Участники рынка давно предлагают дифференцированный подход к требованиям авиационной безопасности в крупных авиаузлах и в малых аэропортах с низкой загрузкой, но сам по себе такой подход не даёт существенного снижения расходов операторов аэропортов. Напрашивается иное решение: государство, которое несёт ответственность за общественную безопасность в целом, должно взять на себя финансирование расходов на транспортную безопасность, а не создавать избыточные обременения для частного бизнеса. Это позволит заметно снизить себестоимость услуг аэропортов и привлечь больше перевозчиков. Однако в условиях ограниченности бюджетных ресурсов такое решение вряд ли будет поддержано Минфином России и другими регуляторами.

Более реалистичный подход — частичная либерализация, устранение избыточного регулирования.

Скажем, минимальная стоимость создания самой простой вертолётной площадки — 5,5 млн рублей. Высокая стоимость объясняется узким кругом проектировщиков и строительных подрядчиков, имеющих соответствующие допуски, а также высокими расходами на экспертизу проектной документации. Системные меры расширения круга аккредитованных участников рынка, снятие избыточных требований для объектов малой авиации и частного использования детально рассматриваются в разделе 2.1 настоящего дайджеста, посвящённом ценообразованию на инвестиционной стадии создания аэродромов.

2 Увеличение объёма авиаперевозок

Аэропорты будут востребованы, когда будет осуществляться больше рейсов, большему количеству самолётов будут необходимы услуги воздушных гаваней. Эта задача решается несколькими способами.

Прежде всего, необходимо увеличить авиапарк российских авиаперевозчиков, в том числе за счёт возвращения самолётов, выведенных из эксплуатации. Из-за антироссийских санкций запчасти на западную авиатехнику, а также на Sukhoi Superjet 100 поставляются из-за рубежа с большим трудом. Поскольку вопросы снятия санкций не зависят от игроков авиарынка, целесообразно организовать производство запчастей в России или дружественных странах. Если технологии производства запчастей защищены патентами, необходимо использовать механизм принудительного лицензирования таких изделий, который активно используется в других отраслях, нуждающихся в импортозамещении.



Здесь вновь возникает вопрос об избыточном регулировании, связанном с сертификацией авиакомпонентов. И государству в целях снижения их себестоимости нужно либо провести частичное дерегулирование, либо взять на себя часть расходов на сертификацию импортозамещаемой продукции.

Безусловно, необходимо и в целом возродить отечественную авиапромышленность: она должна обеспечить потребности авиаперевозчиков в современных экономичных, безопасных и комфортабельных воздушных судах. Создание производственной базы в виде выпуска отечественных запчастей и авиакомпонентов могло бы стать основой для решения этой задачи.

Необходимо также управление себестоимостью авиаперевозок, поскольку снижение стоимости авиабилетов и грузоперевозок существенно повысит спрос на услуги как авиаперевозчиков, так и обслуживающих их аэропортов.

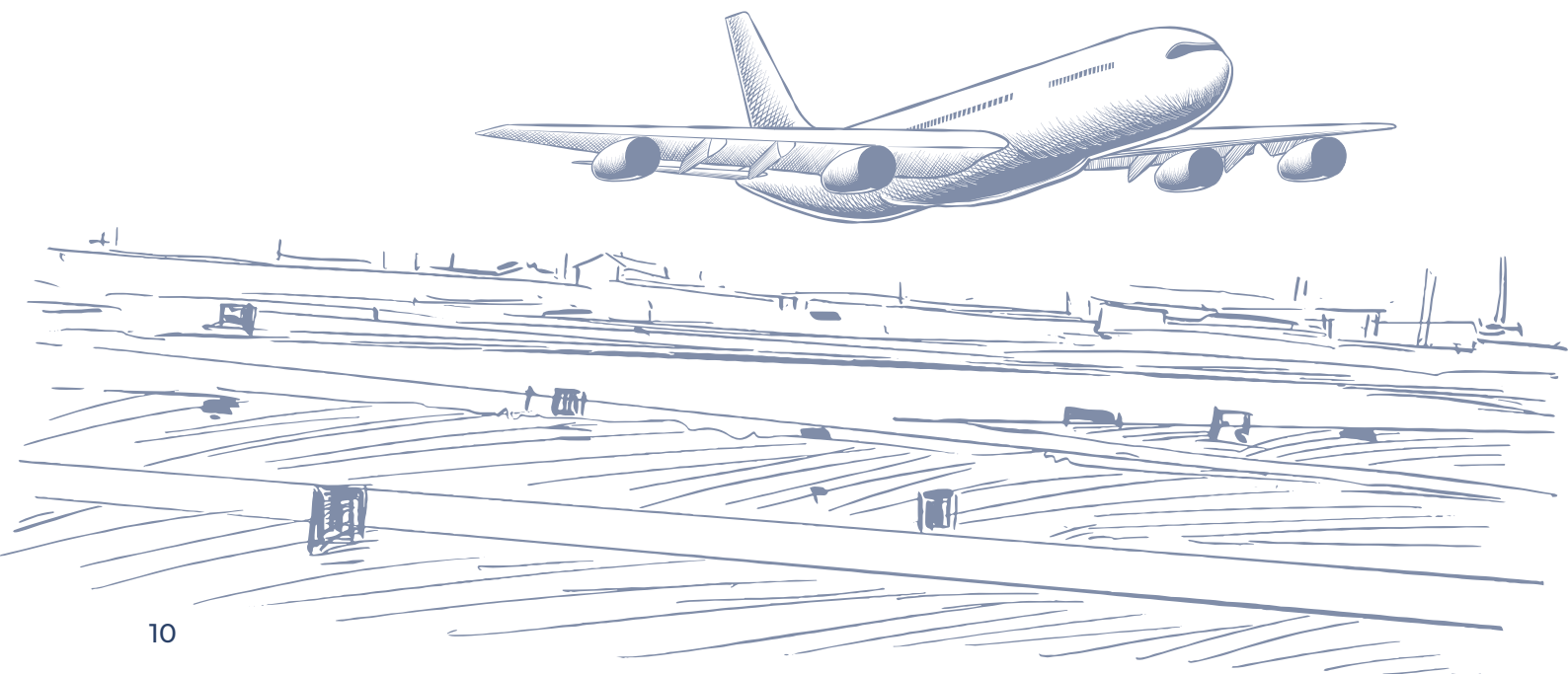
3

Концессии и соглашения о ГЧП как способ управления себестоимостью услуг аэропортов

Концессия (если аэропорт планируется оставить в собственности государства) или соглашение о ГЧП (если планируется создание частной воздушной гавани) — эффективный инструмент оптимизации бюджетных ассигнований на создание аэропорта. При этом для коммерческого инвестора стоимость привлекаемых частных инвестиций относительно низка: 70–80% финансирования предоставляют банки в виде проектного финансирования. При участии Российской Федерации в качестве концедента (публичного партнёра) процентная ставка по долгосрочным кредитам ниже, чем по другим кредитам коммерческим организациям. А на эксплуатационной стадии процентную ставку можно ещё больше снизить за счёт предложенной ВЭБ.РФ двухступенчатой модели финансирования с эмиссией инфраструктурных облигаций.

У государства сохраняются более эффективные рычаги в части ценообразования услуг аэропорта, в том числе за счёт платы концедента (публичного партнёра) на покрытие эксплуатационных затрат. В отличие от частного аэропорта, где дерегулирование при отсутствии конкуренции ведёт к росту маржинальности без снижения тарифов, в рамках концессии или ГЧП публичная сторона вправе требовать от инвестора либо снижения объёма государственного участия, либо снижения тарифной нагрузки на потребителей.

Важно отметить, что работоспособность концессионной модели зависит от достоверности оценки инвестиционных затрат на стадии создания объекта. **Эта проблематика детально рассмотрена в разделе 2.1 настоящего дайджеста.**



Проблема выбытия и замещения воздушных судов: влияние на пассажиропоток и сценарии преодоления дефицита

Для отечественной авиации 2025 год стал переломным: объём перевозок на внутренних направлениях так и не смог достичь пикового значения 2021 г. (после пандемии COVID-19) и начал сокращаться.



Пётр Лавриненко

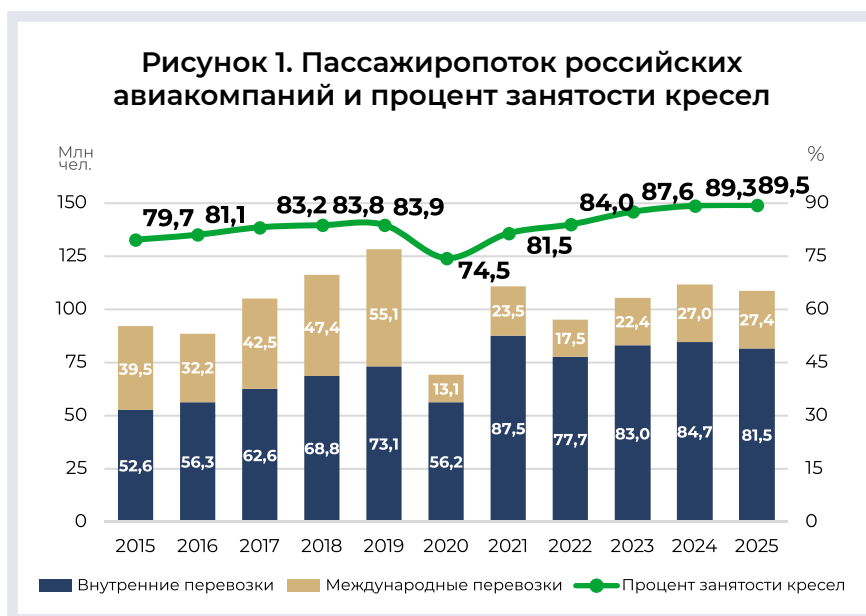
Член ЭС АИИК,
к.э.н., директор
по инфраструктурным
финансам ЦЭИ

Авиакомпании в первую очередь заинтересованы в сохранении зарубежных маршрутов: они более маржинальны и позволяют компенсировать растущие издержки. Рост издержек происходит из-за все чаще возникающих ограничений на полёты в наиболее густонаселённых районах РФ, сложных схем получения запчастей для ремонта флота, растущих ставок на обслуживание в аэропортах, а также уменьшения общего парка воздушных судов в России.



Александр Неретин

к.г.н., руководитель
направления
комплексных
транспортных проектов
ООО «ЦЭИ»



Источник: анализ ЦЭИ по данным ФАВТ

Сокращение имеющегося парка при сохраняющемся спросе на перевозки воздушным транспортом со стороны населения привело к росту загрузки: в 2024–2025 г. приблизилась к отметке в 90%, в летний сезон возрастая до 93–95%. Это беспрецедентные значения для мировой авиации, где средний уровень занятости кресел — 83%, что соответствует значениям на рынке РФ в доковидные годы (2017–2019 гг.). Теперь у авиакомпаний нет возможности наращивать пассажиропоток за счёт увеличения загрузки судов, из-за чего заметно обострилась проблема недовывоза пассажиров.

Динамика пассажиропотока по отдельным аэропортам и авиакомпаниям различается. Так, Группа «Аэрофлот» за 2025 г. удержала объём перевозок на прошлогоднем уровне — 55,3 млн чел. (рост на 0,1%). Третье место (после «Аэрофлота» и «Победы») сохранила за собой S7 Airlines («Сибирь»), перевезла 12,8 млн чел. — на 0,8% меньше, чем в 2024 г. «Уральские авиалинии» также переживают сокращение пассажиропотока. Сказалось и влияние состава парка перевозчиков: так, до сих пор сохраняются сложности с техническим обслуживанием Airbus A320/A321neo. У S7 Airlines таких бортов — 39, из них лишь 10 — в эксплуатации.

Региональные перевозчики тоже испытывают сложности. Например, авиакомпания «Азимут» с монофлотом из 20 SSJ-100 за 2025 г. потеряла 8% потока по отношению к 2024 г. Причина сокращения связана с многократными ограничениями использования воздушного пространства на Юге России, где базируется этот перевозчик.

Среди крупнейших аэропортов страны сильнее всего поток сократился в московском Домодедово (–10,9%). Негативный тренд держится уже 5 лет, в сумме поток снизился почти вдвое (с 25,1 млн в 2021 г. до 13,9 млн в 2025 г.).

При этом пассажиропоток двух крупнейших аэропортов России — Шереметьево и Пулково — в 2025 году сократился незначительно — на 0,2% и 0,6% соответственно. А в большинстве крупных региональных аэропортов (Новосибирск, Екатеринбург, Калининград, Уфа, Хабаровск и др.) он увеличился на 3–5%. Особенно высокие темпы роста показали крупные дальневосточные аэропорты — Владивосток, Благовещенск, Чита, Улан-Удэ, где зафиксирован рост более чем на 10%. Причин здесь несколько: географическое расширение программы полётов из Москвы по «плоским» тарифам, планомерные усилия властей по сдерживанию роста тарифов на региональных маршрутах в пределах Дальнего Востока, а также открытие новых маршрутов в Китай и рост туристического потока благодаря введению безвизового режима с сентября 2025 г.

В аэропортах юга России наблюдаются негативные тенденции. Пассажиропоток аэропортов Сочи (Адлер) и Минеральные Воды сократился на 9% и 4,8% соответственно — это в первую очередь связано с открытием аэропорта Краснодар. У аэропорта Грозный — снижение потока на 10%; более чем на 7% — у аэропортов Саратов и Волгоград, где в прошлом году часто вводились ограничения на полёты.

Отметим, что на юге страны, в отличие от востока, авиакомпании отказываются от выполнения перевозок на региональных маршрутах (минуя Москву), которые были «раскатаны» в том числе благодаря программам субсидирования. Так, были отменены полёты из Волгограда и Саратова в Минеральные Воды, из Саратова в Уфу и ряд других. Особенно выделим заметное сокращение авиаперевозок между Москвой и Санкт-Петербургом: оператор аэропорта Пулково «ВВСС» констатировал снижение пассажиропотока на 15% (из-за комплекса причин разного характера).

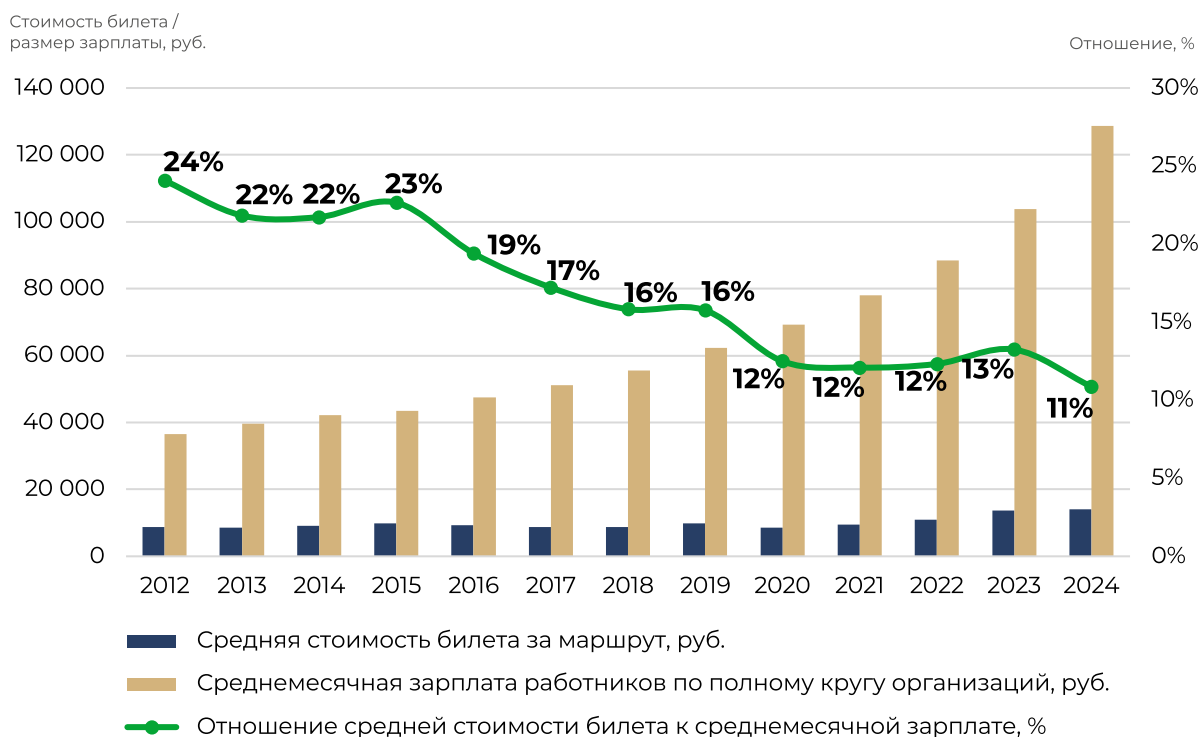
Эти данные показывают, что пассажиры сохраняют высокую потребность в авиаперевозках, но непрогнозируемые закрытия воздушного пространства, повышение издержек, срыв планов заставляет людей и авиакомпании менять подход к планированию поездок и перевозок. Пассажиры выбирают другой вид транспорта, в первую очередь наземный, а перевозчики отказываются от маршрутов, на которых регулярно возникают проблемы. Так, авиакомпания Руслайн ещё в 2024 г. открыла маршрут «Москва — Ярославль», поддержанный правительством Ярославской области. Губернатор поручил проработать вопрос удвоения выполняемых рейсов (с 2 пар в неделю до 4), но с конца 2025 г. этот маршрут был закрыт. Причина — все те же закрытия воздушного пространства, а также налаженное сообщение скоростными поездами Москва — Ярославль с низкой стоимостью и высокой провозной способностью.

На юге РФ пассажиры переключаются на личный автотранспорт и автобусные перевозки, объём которых за последние годы вырос очень существенно: между Москвой и Краснодарским краем — с 53 тыс. чел. в 2021 г. до 331 тыс. чел., между Астраханской областью и Краснодарским краем — с 36 тыс. до 91 тыс. чел. (данные за 2024 г.).

Важную роль в переключении пассажиров на другие виды транспорта сыграли тарифы. Бурный рост авиамобильности россиян в 2012–2019 гг. был во многом связан с двукратным снижением средней стоимости билета к величине заработной платы: если в 2012 житель страны в среднем отдавал 22–24% своего среднемесячного дохода на авиабилет⁷ для перелёта внутри страны, то в 2024 г. — лишь 11%. Это означает, что темп прироста средней величины тарифа в два раза отставали от темпа роста доходов населения. Тем не менее, жители РФ совершали в среднем не более 1 перелёта в год, по этому показателю значительно опережая большинство азиатских, африканских и латиноамериканских стран, но многократно отстаём от стран Запада, включая США (4–5 полётов в год на 1 человека).

⁷ «Авиабилет» — средневзвешенная стоимость билета в соответствии с маршрутной структурой пассажиропотока на внутренних воздушных линиях.

Рисунок 2. Тенденция сокращения затрат пассажиров на совершение полётов



Источник: анализ ЦЭИ по данным ФАВТ и Росстата

С 2025 г. начал проявляться негативный тренд — темп роста тарифов на авиатранспорте на отдельных направлениях уже опережает и уровень потребительской инфляции, и темпы удорожания проезда иными видами транспорта. Перевозчики вынуждены закладывать в величину тарифа не только возросшие издержки из-за закрытия воздушных пространств в России и за рубежом (конфликт на Ближнем Востоке), но и увеличение сборов в аэропортах, где выполнена модернизация инфраструктуры и резко выросло качество обслуживания. Вносят вклад и чисто рыночные факторы, например превышение сезонного спроса над предложением.

На начало 2026 г. воздушный транспорт РФ переживает «идеальный шторм». Издержки авиакомпаний продолжают расти под влиянием неконтролируемых внешних факторов, а пассажирский спрос существенно превышает предложение — это подтвердили результаты 2025 г. Поступление новых импортозамещенных бортов ожидается не ранее конца 2026 г., а скорее — к середине 2027 г. Но даже это не переломит тенденцию сокращения общего парка воздушных судов, связанную с ускоренным выбытием бортов иностранного производства.

Сокращение пассажиропотока отразится на загрузке терминальных мощностей, недополученная выручка может вылиться в рост ставок на обслуживание авиакомпаний — в итоге вырастет конечная цена билета для пассажира. Загрузка бортов уже достигла максимально возможных величин, как и утилизация парка: налёт достигает 9–10 часов в сутки (а на некоторых коротких маршрутах и 13 часов), что близко к показателям зарубежных лоукостеров. Существенно увеличить налёт без рисков стремительного истощения ресурса техники невозможно.

В такой ситуации для авиакомпаний критически важно сохранить наиболее эффективные маршруты, где риски переключения пассажиров на другие виды транспорта минимальны, при сохранении сети социально необходимых маршрутов — в первую очередь, на Дальнем Востоке. Лишь с началом поступления бортов отечественного производства в объёме, превышающем темпы выбытия флота, снова появится тенденция и к увеличению частоты полётов на действующих маршрутах, и значительное расширение маршрутной сети, характерное для российского рынка в конце 2010-х гг.

Развитие авиастроения в России: статус программ, дорожная карта и риски для аэропортовой инфраструктуры

Состав принятых и постоянно расширяемых секторальных санкций сделал гражданскую авиацию одним из наиболее пострадавших высокотехнологичных сегментов национальной экономики РФ.



Михаил Блинкин

Заместитель Председателя
ЭС АИИК, научный руководитель
Института экономики
транспорта и транспортной
политики НИУ ВШЭ



Татьяна Кулакова

Член ЭС АИИК,
директор Института
экономики транспорта
и транспортной
политики НИУ ВШЭ



Андрей Крамаренко

Ведущий эксперт Центра
экономики транспорта
Института экономики
транспорта и транспортной
политики НИУ ВШЭ

Тотальный и длительный характер санкций возвращает устойчивую взаимосвязь между перевозками и авиастроением, разорванную в середине 1990-х гг.: поддержание иностранных воздушных судов (далее — ВС) в состоянии лётной годности будет постоянно усложняться и дорожать по мере старения парка и «донастройки» вторичных санкций. Критически важной стала способность российской авиационной промышленности в долгосрочной перспективе достичь нужного масштаба выпуска и технического обслуживания отечественных самолётов и обеспечить сколь-нибудь приемлемый рост совокупной стоимости владения в сравнении с ВС зарубежного производства, эксплуатируемыми в российских компаниях.

В ответ на введённые санкции в июне 2022 г. была принята Комплексная программа развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года⁸, которая предусматривает разработку, сертификацию и серийный выпуск с 2025 г. восьми типов гражданских коммерческих самолётов (табл. 1).

Таблица 1. Приложение № 2 к Комплексной программе развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года (первоначальная редакция от 25.06.2022 г.)

Тип ВС	Кресельная ёмкость	План поставок								
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ил-96-300 (400)	300 (435)	–	–	–	2	2	2	2	2	2
Ту-214	215	–	3	7	10	10	10	10	10	10
МС-21	211 (МС-21 — 310)	–	–	6	12	22	36	50	72	72
SJ-100	103	–	2	20	20	20	20	20	20	20

⁸ Распоряжение Правительства РФ от 25.06.2022 № 1693-р.

Тип ВС	Кресельная ёмкость	План поставок								
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ил-114-300	68	–	–	2	8	12	12	12	12	12
ТВРС («Ладога»)	44	–	–	–	15	25	25	25	25	25
L-410	19	14 ⁹	20	20	20	20	20	20	20	20
ЛМС-901 («Байкал»)	9	–	–	14	15	25	25	25	25	25

По состоянию на апрель 2026 г. ситуация следующая.

- ▶ **Ил-96-300:** получил сертификат типа ещё в 1992 г.;
- ▶ в 2025 г. получено дополнение к сертификату типа на модернизированный **Ту-214**, по четырём программам завершение сертификации ожидается в 2026 г. или в начале 2027 г.;
- ▶ выпуск L-410UVP-E20 прекращён (вместо него начата разработка ЛМС-192 «Освей»),
- ▶ реализация программы ТВРС «Ладога» находится под вопросом.

Вместо планируемых 210 самолётов в 2022–2025 гг. произведено только два Ту-214, эксплуатируемые сейчас в деловой авиации.

МС-21-310 может быть сертифицирован во второй половине 2026 г. (базовая версия МС-21-300 с импортными комплектующими получила сертификат типа в 2021 г.) с промежуточными летно-техническими характеристиками, доработка к целевому техническому лицу возможна к 2029 г. Начало поставок серийных ВС ожидается сразу после сертификации, выход на полную загрузку первой производственной линии (36 ВС в год) — к 2030–2031 гг. Ввод второй производственной линии и выпуск до 72 ВС в год целесообразны при существенном росте спроса на авиаперевозки (примерно вдвое к нынешнему уровню). Начата разработка укороченной модификации МС-21-210 на 165–176 кресел.

SJ-100 (ранее SSJ-NEW) может быть сертифицирован в конце 2026 г., вслед за этим ожидается начало серийных поставок. Экономическая целесообразность (выход на плановый выпуск 20 ВС в год) зависит от темпов выбытия эксплуатируемых сейчас SSJ-100 и от бюджетных субсидий на региональные перевозки: платёжеспособный спрос в этом сегменте рынка ограничен.

Сертификация **Ил-114-300** ожидается в середине 2026 г., начало серийных поставок — в 2028 г. (в 2026 г. могут быть поставлены 2–3 ВС из заделов и числа участвующих в сертификации). Изначально Ил-114 разрабатывался для эксплуатации на Европейской части СССР на аэродромах с жёстким покрытием. Сейчас эта рыночная ниша частично исчезла, частично занята гораздо более высокопроизводительными магистральными или региональными реактивными самолётами. Перспективы внедрения Ил-114-300 зависят от реальных возможностей работы в условиях экстремально низких температур и на аэродромах с грунтовыми ВПП, в том числе на мягких песчаных грунтах, иначе потенциал внедрения Ил-114-300 будет ограничен 20–25 бортами.

⁹ Поставлено в начале 2022 г.

Импортозамещенная модификация **Ту-214** получила дополнение к сертификату типа, начато её мелкосерийное производство. Следует, однако, иметь в виду, что разработка базовой модели (Ту-204) началась в 1982 г., к настоящему времени цельнометаллические фюзеляж и крыло, двигатели ПС-90 и концепция поддержания лётной годности устарели на несколько поколений. Развёртывание серийного выпуска до 10 (или 20) ВС в год имеет смысл исключительно в качестве альтернативы программе МС-21 при существенной задержке её реализации.

Ил-96-300 выпускается несерийно, в основном для использования в государственной авиации. В авиакомпаниях имеет невысокую репутацию из-за ненадёжности и неэкономичности двигателей ПС-90. Перспективы возобновления его мелкосерийного выпуска (в том числе модификации Ил-96-400 на 435 кресел) представляются спорными, прежде всего по причине морального устаревания и технико-экономических параметров, не адекватных современным условиям.

«Байкал» (ЛМС-901) разрабатывается как замена на местных воздушных линиях самолётов Ан-2 (и их модификаций) и как альтернатива пассажирским перевозкам на вертолётах семейства Ми-8. Конструкторские неудачи сдвинули сроки программы «вправо» на несколько лет: получение сертификата типа в промежуточном облике ожидается в конце 2026 г. или в 2027 г., а в целевом (с пассажирским салоном, в том числе конвертируемым, а также со «стеклянной» кабиной) — не ранее 2028 г. Потенциал выпуска критически зависит от размера бюджетных субсидий на лизинг и пассажирские перевозки. В текущих условиях выпуск вряд ли превысит 10–12 ВС в год.

Несмотря на разнообразие планируемого модельного ряда пассажирских самолётов, продолжение санкционной изоляции российского рынка от поставок иностранной техники может повлиять на дефицит провозной ёмкости на внутренних воздушных линиях (далее — ВВЛ), эффективность эксплуатации маршрутной сети, требования к аэродромной инфраструктуре.

■ ВЫВОДЫ:

1. Существенное отклонение реализации ключевых программ в авиастроении (МС-21-310 и SJ-100) «вправо» от текущих графиков может привести к ограниченному по времени расширению дефицита провозной ёмкости на ВВЛ, признаки которого наметились ещё летом 2024 г.
2. Критический разрыв в пассажировместимости между SJ-100 (103 места в одноклассной компоновке) и базовой версией МС-21 (211 кресел) приведёт к снижению эффективности эксплуатации маршрутной сети и росту издержек авиакомпаний. Возможные решения (удлинённая модификация SJ-100 на 130–140 кресел и МС-21-210) могут быть разработаны и введены в производство только после 2030 г.
3. Постепенное выбытие из эксплуатации иностранных дальнемагистральных самолётов на фоне сдержанных темпов реализации программы производства Ил-96-300 приведёт к росту трансферных перевозок в города ДФО через аэропорты Новосибирска (Толмачево) и (или) Красноярска (Емельяново) с существенным ростом пиковых нагрузок на аэродромную инфраструктуру. Целесообразно вернуться к проекту объединения аэропортов Емельяново и Черемшанка в единый комплекс с удлинением искусственных взлетно-посадочных полос (ИВПП) в Черемшанке для приёма среднемагистральных ВС. В Новосибирске необходимы реконструкция ИВПП-1 и расширение сети рулежных дорожек во второй лётной зоне.
4. Замена Ан-24/Ан-26 на Ил-114-300, эксплуатационные характеристики которых не адаптированы к слабым грунтам, вызывает необходимость реконструкции ряда аэродромов местных воздушных линий (прежде всего, на Камчатке и в Якутии) с устройством жёсткого покрытия ВПП и мест стоянки ВС.

Ценообразование, тарифы, инвестиции

Ценообразование на этапе создания аэродромов: стоимость инвестиционной стадии как основа концессионного соглашения

Россия стоит перед масштабной задачей: к 2030 году модернизировать не менее 75 аэропортов, в том числе 29 — на Дальнем Востоке. Это часть Национального проекта «Развитие транспортной инфраструктуры», одного из ключевых приоритетов государственной политики. Однако за цифрами национального плана скрывается системная проблема, способная поставить под угрозу весь график: **сметная стоимость государственных контрактов на строительство аэродромов хронически занижена**. Подрядчики работают в убыток, отказываются выходить на торги, а риски незавершённого строительства и банкротств перестали быть теоретическими.



Мария Ярмальчук

Генеральный директор АИИК, генеральный директор Национальной ассоциации инфраструктурных компаний (НАИК)

ЦЕНА ОШИБКИ: ПОЧЕМУ СМЕТЫ НЕ ОТРАЖАЮТ РЕАЛЬНОСТЬ

В основе проблемы — механизм определения сметной стоимости строительства, унаследованный от логики, разработанной для иных видов инфраструктуры. При расчёте стоимости работ применяется заработная плата рабочего первого разряда, установленная субъектами Российской Федерации. Этот показатель носит усреднённый региональный характер и никак не учитывает специфику строительства аэродромов — режимных объектов с особыми требованиями к квалификации персонала, условиями допуска и организацией труда.

Опрос подрядных организаций — членов Национальной ассоциации инфраструктурных компаний (НАИК), проведённый в октябре 2025 года, зафиксировал разрыв: фактически выплачиваемая заработная плата рабочим на объектах воздушной инфраструктуры превышает субъектовые нормативы **на 22–35%**. По объектам гидротехнических сооружений картина ещё тревожнее — разрыв достигает 38%. Данные, полученные ФКУ «Ространсmodernизация», подтверждают эту оценку.

Казалось бы, речь идёт о корректировке одной строки в сметном нормативе. Но механизм формирования сметной стоимости устроен иначе: от уровня заработной платы рабочего первого разряда зависит весь расчёт фонда оплаты труда, а от него — нормативы накладных расходов и сметная прибыль. Недооценка заработной платы на 43% (расчёт произведён для объектов мостового строительства как ближайшего аналога) даёт следующий кумулятивный эффект:

- ✓ недооценка фонда оплаты труда в контракте: **до 6,5% от СМР**;
- ✓ недооценка сметной прибыли: **4,8% от СМР**;
- ✓ недооценка накладных расходов: **7,7% от СМР**.

Итого: общая недооценка стоимости строительства при применении ресурсно-индексного метода составляет около 19%.

Девятнадцать процентов — это не статистическая погрешность. Это разница между рентабельным и убыточным проектом. На объектах стоимостью несколько миллиардов рублей такой разрыв измеряется сотнями миллионов, которые подрядчик вынужден компенсировать из собственных средств или кредитных ресурсов.

■ СПЕЦИФИКА ОБЪЕКТА: ПОЧЕМУ АЭРОДРОМ — ЭТО НЕ ДОРОГА

Аэродром как объект строительства существует в принципиально иных условиях по сравнению с дорогой или мостом. Эта специфика системно недооценивается при составлении сметной документации, и именно здесь сосредоточен основной массив «невидимых» затрат.

→ Режимный объект и пропускной контроль

Аэродром — охраняемая зона с многоуровневой системой допуска. Расходы на оформление пропусков, обеспечение охраны периметра, контроль въезда строительной техники и присутствия персонала требуют специальной организации работ. По действующим нормативам эти затраты не в полном объёме учитываются в сметной документации. Методика № 421/пр предусматривает коэффициент 1,15 к заработным платам на объектах с внутриобъектным режимом — однако применение этого коэффициента на практике нередко оспаривается экспертизой.

→ Работа в «окна»

Реконструкция действующего аэродрома выполняется в строго ограниченные временные промежутки — технологические «окна», когда взлетно-посадочная полоса временно выведена из эксплуатации. В экстремальных случаях вводится план «ковёр» — полное закрытие неба, которое меняет весь рабочий ритм. Это означает, что рабочая смена делится на активный и вынужденный простой, планирование объёмов становится невозможным, а расхождение между сметными расчётами и фактическими объёмами может быть кратным. Аналог такой ситуации в российском нормировании существует — это работа в тоннелях метрополитена в ночные «окна» (пункты 4.1 и 4.2 таблицы № 4 приложения 10 к Методике № 421/пр). Для аэродромов аналогичный коэффициент отсутствует.

→ Вахтовый метод

Большинство аэродромов, подлежащих модернизации, расположены в труднодоступных регионах — на Дальнем Востоке, в Арктике, на Крайнем Севере. Местные рынки труда не располагают достаточным числом специалистов строительных профессий нужной квалификации. Единственный способ укомплектовать объект — вахтовый метод, который предполагает организацию проезда, проживания, питания и дополнительных выплат работникам. Государственная экспертиза, однако, систематически исключает вахтовые расходы из смет, ссылаясь на отсутствие специального нормативного основания.

→ Несоответствие расценок рыночным ценам

Сметные цены на строительные материалы, особенно специфические для аэродромного строительства, обновляются с отставанием от рынка. В условиях высокой инфляции строительных ресурсов 2022–2025 годов этот разрыв приобрёл хронический характер.

■ ЧТО СЛОМАЛОСЬ В СИСТЕМЕ: ЦЕНА ВОПРОСА ДЛЯ РЫНКА

Системная недооценка сметной стоимости порождает предсказуемые рыночные последствия.

Первое и наиболее очевидное — уход добросовестных подрядчиков с торгов. Компании, располагающие собственными расчётами реальной себестоимости, просто не подают заявки на заведомо убыточные лоты. Это расчищает поле для участников, готовых демпинговать — как правило, за счёт экономии на качестве материалов, квалификации персонала или объёмах фактически выполняемых работ.

Второе последствие — финансовая нагрузка на устойчивых подрядчиков, которые все же берутся за государственные контракты. Они вынуждены доплачивать рабочим из собственных средств, кредитоваться для закрытия кассовых разрывов, экономить на косвенных статьях — страховании, охране труда, технике безопасности. Это не просто снижает рентабельность — в ряде случаев это прямой путь к банкротству в ходе исполнения контракта.

Третье — риск незавершённого строительства. Объект, начатый подрядчиком, который не рассчитал силы, оказывается заморожен на неопределённый срок. Для аэродрома, который продолжает функционировать в режиме реконструкции, это создаёт угрозу безопасности полётов. Для государственной программы — срыв целевых показателей национального проекта.

СИСТЕМНЫЙ ОТВЕТ: ЧТО ПРЕДЛАГАЕТ ОТРАСЛЕВОЕ СООБЩЕСТВО

Осенью 2025 года проблема вышла на уровень федерального регулирования. 16 октября 2025 года под председательством заместителя министра транспорта Российской Федерации В.О. Иванова состоялось совещание по приоритетным вопросам ценообразования в строительстве аэродромной инфраструктуры. По итогам совещания была развернута системная работа с участием НАИК, ФГУП ГПИ и НИИ ГА «Аэропроект», ФКУ «Ространсмодернизация» и ФГУП «АГА(А)».

НАИК подготовила и направила в Минтранс России проект плана мероприятий («дорожной карты»), включающий ключевые направления реформирования системы ценообразования:

- ▶ установление среднеотраслевых размеров оплаты труда рабочего первого разряда, занятого в строительстве, реконструкции и капитальном ремонте аэродромов и гидротехнических сооружений;
- ▶ актуализация расценок на работы и строительные материалы применительно к специфике воздушной и водной инфраструктуры;
- ▶ внесение изменений в Методику № 421/пр в части установления коэффициентов, учитывающих повышенный размер оплаты труда при производстве работ на территории эксплуатируемых аэродромов в технологические перерывы.

Показателен прецедент, уже созданный в смежной сфере: приказом Минтранса России от 17.10.2025 № 346 «Об установлении среднемесячных размеров оплаты труда рабочего первого разряда, занятого в строительной отрасли, для целей определения сметной стоимости строительства автомобильных дорог и (или) искусственных дорожных сооружений за 2024 год» (зарегистрирован Минюстом России 19.11.2025, регистрационный номер 84216) утверждены среднемесячные отраслевые заработные платы для дорожного и мостового строительства. По оценке НАИК, установленный уровень превышает субъектовый на 17,1% в среднем по стране. Это важный прецедент — хотя, как отмечают эксперты НАИК, даже с учётом этого приказа недооценка сохраняется на уровне около 20%.

Для аэродромов и гидротехнических сооружений аналогичного нормативного акта пока нет. Именно его принятие является первоочередной задачей отраслевого сообщества.

КОНЦЕССИЯ СТРОИТСЯ НА ЦИФРЕ: ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТАДИЯ КАК ФУНДАМЕНТ СОГЛАШЕНИЯ

Описанные проблемы особенно остро проявляются в контексте концессионных соглашений и механизмов государственно-частного партнёрства. В концессии стоимость инвестиционной стадии — это не просто смета строительства. Это основа для расчёта тарифа, минимального гарантированного дохода концессионера, срока концессии и распределения рисков между сторонами.

Если инвестиционная стоимость занижена на 19% — концессионное соглашение структурируется на ошибочном фундаменте. Концессионер, получивший контракт с недооценённой стоимостью строительства, либо перекрывает разрыв на эксплуатационной стадии (повышая тарифы), либо выходит из проекта, либо банкротится. Ни один из этих сценариев не отвечает интересам государства.

Именно поэтому реформа ценообразования на инвестиционной стадии — это не технический вопрос сметных нормативов. Это вопрос работоспособности всей модели привлечения частных инвестиций в аэродромную инфраструктуру. Без достоверной оценки стоимости строительства невозможно ни корректно структурировать концессию, ни обоснованно установить тариф, ни привлечь добросовестного инвестора.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ: ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ

Проблема ценообразования в строительстве аэродромов созрела. Государство обозначило амбициозную программу модернизации воздушной инфраструктуры. Отраслевое сообщество зафиксировало разрывы, просчитало их последствия и подготовило конкретные предложения. Дело за нормативными решениями.

Три ключевых шага, которые позволят снять системный риск:

1. **Утвердить отраслевые заработные платы для аэродромного и гидротехнического строительства** — по аналогии с приказом Минтранса № 346 для дорожников, но с учётом специфики указанных объектов и реальных данных о фактических выплатах.
2. **Дополнить Методику № 421/пр коэффициентами** для работ в «окна» на действующих аэродромах и для режимных объектов с ограниченным доступом.
3. **Легализовать вахтовые затраты в сметах** для объектов в труднодоступных регионах — закрепив нормативное основание, которое исключило бы возможность их исключения государственной экспертизой.

Без этих решений программа модернизации 75 аэропортов к 2030 году рискует столкнуться не с нехваткой финансирования, а с нехваткой подрядчиков, готовых и способных выполнить работу на заявленных условиях. Цена объективной сметы — это цена работающей инфраструктуры страны.

Алексей Важенин, советник генерального директора АО «Новосибирскавтодор»:

«Предложенный комплекс мер затрагивает ключевое структурное противоречие, которое годами сдерживало развитие аэродромной инфраструктуры: разрыв между нормативной и реальной стоимостью строительства. Устранение этого разрыва через предложенные три ключевые меры: установление отраслевой заработной платы, актуализацию коэффициентов и компенсацию вахтовых затрат создаст принципиально иные условия для работы подрядного сообщества, что в свою очередь позволит повысить реализуемость проектов и снизить риск банкротств подрядчиков.

Прецедент, созданный приказом Минтранса № 346 для дорожного и мостового строительства, демонстрирует, что решение возможно и инструментарий для этого существует. Распространение аналогичного подхода на аэродромы и гидротехнические сооружения — логичный и давно назревший следующий шаг».



Олег Суханов, директор дивизиона 9 АО «МСУ-1»:

«При реализации проектов строительства аэродромов и гидросооружений генеральные подрядчики столкнулись с нагрузкой по накладным расходам и зарплатам: реальные зарплаты не соответствуют сметным расценкам. По факту гениальный подрядчик тратит в разы больше средств на содержание площадки и инженерно-технических работников (ИТР). При масштабировании проектов подрядчик теряет средства на накладные расходы. При условии применения данных норм, которые обсуждаются на уровне Правительства РФ, генеральный подрядчик возможно компенсирует «в ноль» свои затраты на накладные расходы и ИТР. Таким образом генеральный подрядчик готов рассматривать выход на тендеры и участие в них для победы и реализации данных контрактов — с учётом того, что в Российской Федерации идёт масштабная реализация проектов на уровне Якутии, Камчатки, Дальнего Востока с применением привоза дополнительных сил в лице ИТР и рабочих, что позволяет реализовывать проекты.

При проектировании объектов гражданской авиации необходимо детализировано рассматривать техническое задание, при котором выполнять условия поставки материалов разного рода с учётом удалённости ВПП. При этом взлётно-посадочные полосы являются разным уровнем развития: бывают бетонные и асфальтные взлётно-посадочные полосы что меняет возможность доставки материалов и выработки необходимых заводов на месте. Также необходимо создавать инфраструктуру для строительства и реализации проектов. При всём этом нельзя забывать о специфической деятельности аэродромов: таких как светосигнальное, метео- и радиотехническое оборудование, которое очень сильно влияет на расценки при формировании сметного расчёта. Зачастую такие материалы и оборудование не учтены в федеральных нормативах.

Работа, выполненная по формированию расценок, открывает возможность многим генподрядчикам выходить и работать на аэродромном строительстве. При этом необходимо и дальше совершенствовать базу для дальнейшего привлечения многих генподрядчиков, которые могли бы продолжать работать аэродромными строителями. В частности, возможно рассмотреть требования генподрядчикам по выходу на строительство аэродрома, сооружений и объектов, которые являются особо опасными. Другими словами, снижение уровня критериев и требований КС-11».



Типовая структура выручки аэропорта, особенности формирования тарифа и инструменты окупаемости инвестиционных проектов

ООО «Технологии Доверия» (ТеДо)



Анна Батуева

Член ЭС АИИК, директор юридическая практика недвижимости, строительства и инфраструктурных проектов



Артём Володькин

Член ЭС АИИК, директор, практика инфраструктуры и проектного финансирования



Наталья Кубаева

Старший менеджер, практика инфраструктуры и проектного финансирования



Ильмира Букетова

Старший консультант, практика инфраструктуры и проектного финансирования



Евгений Рябов

Старший консультант, практика инфраструктуры и проектного финансирования

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВЫРУЧКИ АЭРОПОРТА

Экономика аэропорта формируется за счёт трёх основных источников: авиационной деятельности, неавиационной деятельности и, в ряде случаев, продажи авиационного топлива. Структура выручки зависит от масштаба аэропорта, пассажиропотока, состава маршрутов и наличия международного сообщения. Для крупных хабов характерна более диверсифицированная модель доходов, тогда как для большинства региональных аэропортов ключевое значение имеет авиационная выручка.

➔ 1. Авиационная деятельность

Этот источник включает регулируемые и прочие авиационные услуги.

К регулируемым относятся обеспечение взлёта, посадки и стоянки воздушных судов, авиационной безопасности, предоставление аэровокзального комплекса, обслуживание пассажиров, а также обеспечение заправки судна авиационным топливом и хранение авиационного топлива. По этим видам деятельности применяются государственно регулируемые сборы и тарифы.

Прочие авиационные услуги, включая приём и выпуск воздушных судов, наземное обслуживание, сопровождение рейсов, доставку бортового питания и ряд специальных сервисов, тарифицируются на коммерческой основе, хотя также находятся в контуре регулирования. По выборке аэропортов их доля в авиационной выручке может составлять от 15% до 60%, в среднем — около 40%.

Регулируемые и прочие услуги в структуре выручки аэропортов России от авиационной деятельности



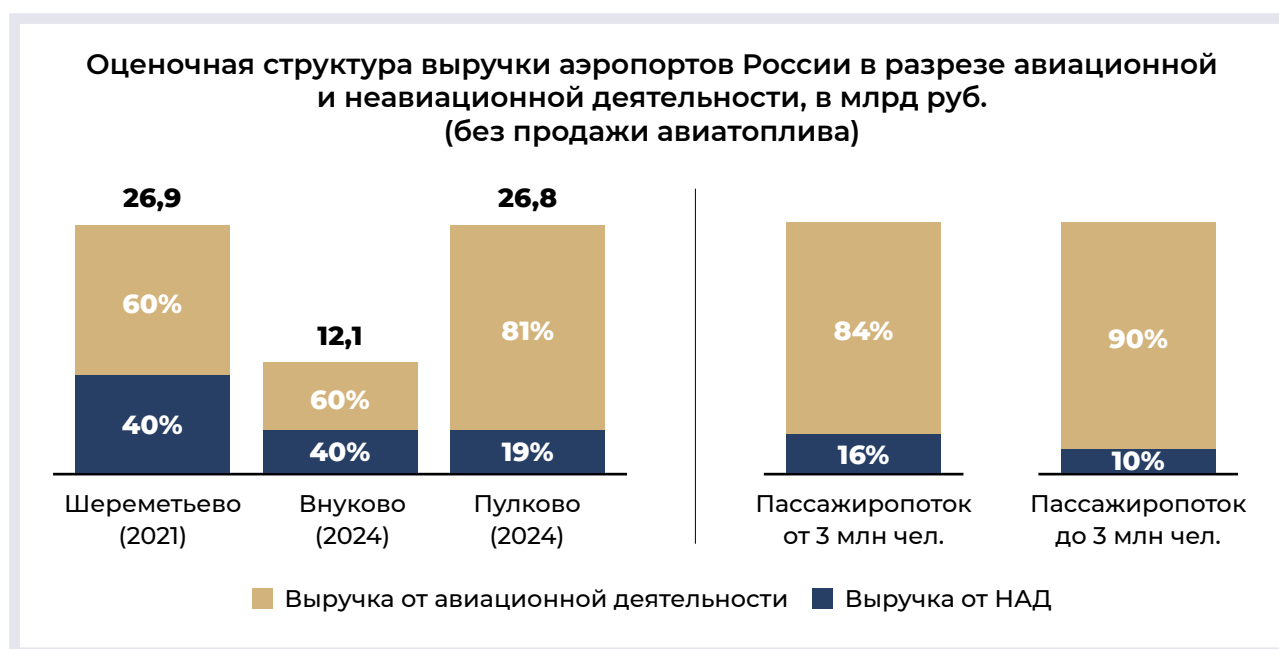
Примечание: оценка произведена по выборке из 14 аэропортов с доступными для анализа данными.
Источник: финансовая отчётность аэропортов по форме № 67-ГА (фин.), открытые данные.

→ 2. Продажа авиационного топлива

Этот вид деятельности может выступать отдельным источником дохода. В ряде аэропортов он обеспечивает значимую долю совокупной выручки (до 60% при рентабельности порядка 10–20%), однако такую деятельность не всегда осуществляет сам аэропорт: продажу топлива могут вести нефтяные компании или трейдеры. Поэтому влияние данного сегмента на финансовую модель аэропорта существенно различается по объектам.

→ 3. Неавиационная деятельность

Данный сегмент включает аренду площадей, розничную торговлю, общественное питание, duty free, бизнес-залы, гостиницы, парковки, рекламу, упаковку багажа и камеры хранения. В крупных международных аэропортах именно неавиационная деятельность (НАД) становится важным источником маржинальности и финансовой устойчивости. В небольших аэропортах потенциал НАД, как правило, ограничен более низким трафиком и слабым коммерческим спросом. По оценке выборки, в аэропортах с пассажиропотоком свыше 3 млн человек доля выручки от НАД составляет около 16%, а с пассажиропотоком до 3 млн человек — около 10%.



Примечание: оценка произведена по выборке из 20 аэропортов по данным из открытых источников за 2024 г. (Шереметьево — 2021 г.). Источник: финансовая отчётность аэропортов по форме № 67-ГА (фин.), открытые данные.

■ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГУЛИРУЕМЫХ ТАРИФОВ

Предельные сборы и тарифы по регулируемым услугам устанавливаются либо методом экономически обоснованных затрат, либо методом сравнения аналогов.

При использовании метода экономически обоснованных затрат размер аэропортовых сборов определяется исходя из необходимости компенсировать операционные расходы и капитальные вложения в инфраструктуру аэропорта в пределах установленной доходности. В основе этого подхода лежит необходимая валовая выручка, включающая операционные расходы, налоговую составляющую, базовый капитал (текущие активы) и инвестированный капитал (новые вложения), а также нормативную доходность. Доходность на базовый капитал зависит от фактической прибыли и объёма текущих активов, но не может превышать доходность государственных облигаций. Доходность на инвестированный капитал определяется с учётом стоимости заёмных средств и доходности собственного капитала на уровне доходности государственных облигаций плюс 3%. Дополнительно в расчёте учитываются субсидии и корректировки тарифа.

Натуральная база тарифа зависит от конкретной услуги. Например, для взлетно-посадочных операций и авиационной безопасности используется максимальная взлётная масса воздушного судна, для аэровокзального комплекса и обслуживания пассажиров — пассажиропоток, для услуг по топливу — объём топлива. Такая модель, позволяя учитывать инвестиционную составляющую, одновременно ограничивает рост тарифов, что особенно важно для социально чувствительного сегмента внутренних авиаперевозок.

■ ИСТОЧНИКИ ОКУПАЕМОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ

Структура выручки аэропортов напрямую определяет доступные механизмы окупаемости инвестиций. У крупных аэропортов выше возможности диверсификации доходов за счёт НАД и сопутствующих коммерческих сервисов. У региональных аэропортов структура выручки, как правило, менее сбалансирована: они в большей степени зависят от авиационной деятельности, а потенциал роста неавиационных доходов, продажи топлива и иных коммерческих источников часто ограничен.

В результате именно небольшие воздушные гавани особенно нуждаются в доступных инструментах государственной поддержки, таких как субсидии для аэропортов и авиакомпаний, льготное кредитование, концессии с федеральным или региональным софинансированием, инфраструктурный сбор, льготное налогообложение, программы компенсации затрат на сопутствующую инфраструктуру при реализации инвестпроектов и т.д. В случаях, когда такая поддержка предоставляется, она становится одним из ключевых механизмов обеспечения окупаемости.

В таблице ниже приведены основные источники окупаемости частных инвестиций в развитие аэропортовой инфраструктуры

Источники окупаемости	Ограничения для использования
Увеличение сборов и тарифов	• Рост тарифов сказывается на цене билета и может приводить к снижению спроса, особенно на чувствительных к цене региональных маршрутах • Возможности повышения регулируемых тарифов ограничены установленной планкой доходности на инвестиции
Рост пассажиропотока, расширение географии полётов, открытие международных воздушных линий	• Потенциал роста сконцентрирован в ограниченном числе аэропортов и дополнительно сдерживается высокой загрузкой воздушных судов, инфраструктурными ограничениями, внешнеполитическими факторами
Повышение доли выручки от НАД	• В малых региональных аэропортах доля НАД, как правило, невысока из-за низкого трафика и ограниченного коммерческого спроса
Продажа авиационного топлива	• Может обеспечивать достаточно существенную рентабельность, но не всегда осуществляется самим аэропортом
Кросс-финансирование внутри холдинга	• Ограничено общей прибыльностью группы, которая снижается при высоких ставках сборов и стагнации пассажиропотока
Повышение операционной эффективности	• Жёсткие требования к безопасности и регулированию • Высокая капиталоемкость инфраструктуры • Значительная доля постоянных затрат
Государственная поддержка	• Бюджетные ограничения

Оценка влияния Федерального проекта «Развитие опорной сети аэродромов» на рост тарифной нагрузки. Капитальный грант и инфраструктурный сбор как инструменты её снижения

ООО «Технологии Доверия» (ТеДо)



Анна Батуева

Член ЭС АИИК, директор
юридическая практика
недвижимости,
строительства и
инфраструктурных
проектов



Артём Володькин

Член ЭС АИИК,
директор,
практика инфраструктуры
и проектного
финансирования



Наталья Кубаева

Старший менеджер,
практика
инфраструктуры
и проектного
финансирования



Ильмира Букетова

Старший консультант,
практика
инфраструктуры
и проектного
финансирования



Евгений Рябов

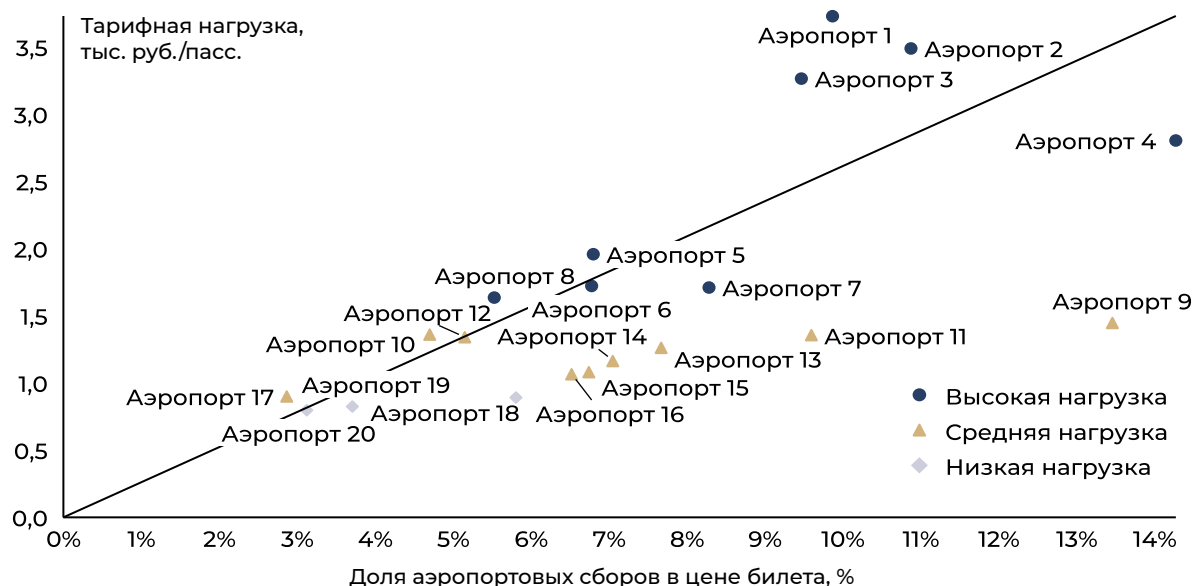
Старший консультант,
практика инфраструктуры
и проектного
финансирования

Федеральный проект «Развитие опорной сети аэродромов» (2025–2030 годы) направлен на модернизацию аэродромной инфраструктуры, повышение транспортной связанности регионов и приведение аэропортов в нормативное состояние. В периметр проекта включено 84 аэропортовых комплекса, в отношении которых предусмотрены реконструкция либо новое строительство взлетно-посадочных полос и иной аэродромной инфраструктуры. Из них 28 проектов планируется реализовать в формате ГЧП, включая 23 объекта федеральной собственности. Такой подход позволяет привлечь средства частных инвесторов, банков и тем самым ускорить реализацию проектов в условиях бюджетных ограничений. Всего в рамках проекта запланировано привлечение 128 млрд руб. частных инвестиций. Первая концессия в рамках проекта уже заключена по аэропорту Горно-Алтайск.

Частные инвестиции в проект включают акционерное и банковское финансирование. Возврат банковского финансирования и акционерная доходность обеспечиваются прежде всего за счёт роста тарифной нагрузки, в меньшей степени — за счёт увеличения пассажиро- и грузопотока, а также неавиационной выручки. Рост тарифов транслируется в стоимость авиабилетов и усиливает инфляционное давление; при низком пассажиропотоке такая нагрузка может быть чрезмерной. Анализ показывает, что по ряду аэропортов, включённых в федеральный проект, текущая тарифная нагрузка уже находится на высоком уровне.

Мерой оценки влияния инвестиционного проекта на размер аэропортовых сборов и тарифов является величина тарифной нагрузки на 1 пассажира условного воздушного судна. В качестве такого судна принимается наиболее часто встречающийся в парке самолёт со средними характеристиками числа перевозимых пассажиров и максимальной взлётной массы — Boeing 737 или Airbus A320. Нагрузка оценивается по основным регулируемым сборам и тарифам на 1 пассажира такого судна, который осуществляет посадку и взлёт.

Тарифная нагрузка на 1 пассажира условного воздушного судна в аэропортах, входящих в проект «Развитие опорной сети аэродромов», тыс. руб./пасс. (по регулируемым тарифам)



Источник: данные аэропортов России, открытые данные, анализ ТеДо

Чтобы ограничить рост тарифов, в целях реализации концессионных соглашений будут предусмотрены капитальные гранты из федерального бюджета. Размер грантов будет зависеть от пассажиропотока аэропорта и его потребности в инвестициях. При этом в силу ограниченности бюджетного финансирования будет введён и новый инструмент государственной поддержки — инфраструктурный сбор. Капитальные гранты позволят сократить объём средств, подлежащих возврату инвестору через тарифы и иные доходы аэропорта. Инфраструктурный сбор, в свою очередь, обеспечит перераспределение части нагрузки между аэропортами, объединившимися в группу. Его первоначальный размер не превышает 150 руб. на одного пассажира в ценах 2025 года с последующей индексацией. Средства сбора будут аккумулироваться и использоваться внутри групп аэропортов, определяемых Правительством РФ, и направляться на реализацию концессионных соглашений.

Такая конструкция особенно важна для аэропортовых холдингов. Она даёт возможность незначительно увеличить нагрузку в аэропортах с высоким трафиком и за счёт этого существенно снизить её в реконструируемых аэропортах с низким пассажиропотоком.

Для оценки влияния инструментов господдержки на реализацию федерального проекта на основе открытых данных нами была построена расчётная модель, позволяющая оценить эффект капитального гранта и инфраструктурного сбора. В модель вошли 13 аэропортов из числа модернизируемых в рамках федерального проекта «Развитие опорной сети аэродромов», рассматриваемых как «получатели», а также 11 региональных аэропортов-доноров, не входящих в федеральный проект, но принадлежащих аэропортовым холдингам.

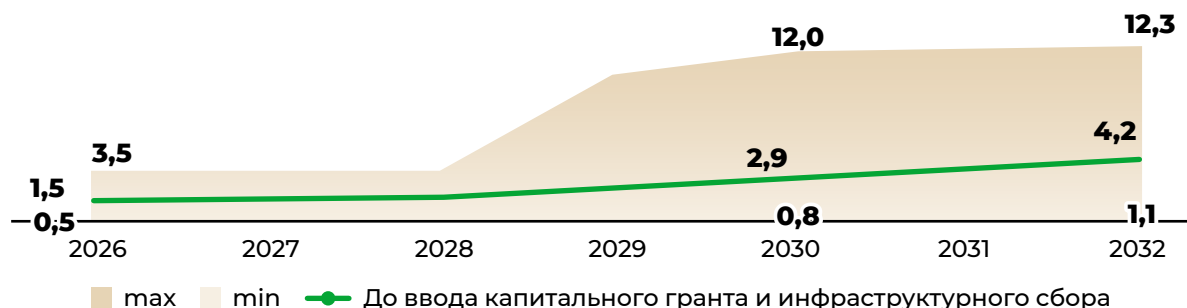
Критериями отбора аэропортов для модели стали включение объекта в федеральный проект, отсутствие заключённого концессионного соглашения, а также наличие в открытых источниках информации об аэропорте и параметрах соответствующего проекта. Для разработки модели, в том числе для прогноза параметров инфраструктурного сбора, распределения аэропортов по группам и определения условных «доноров» и «получателей», использовались исключительно открытые данные. В связи с этим полученные оценки могут отличаться от внутренних прогнозов аэропортовых холдингов.

В рамках модели аэропорты, для которых запланирована реконструкция аэродромной инфраструктуры, рассматриваются как «получатели». При этом среди них есть объекты, где объём получаемого финансирования превышает объём собранных средств, и объекты, где объём полученных средств инфраструктурного сбора меньше объёма собранных. Аэропорты, где реконструкция аэродромной инфраструктуры не планируется, выступают исключительно «донорами»: они формируют общий фонд инфраструктурного сбора, который затем перераспределяется между аэропортами-получателями.

Соотношение капитальных вложений к пассажиропотоку по рассматриваемым проектам варьируется от 1,0 до 48,0 тыс. руб. на одного пассажира. Наибольшую потребность в инфраструктурном сборе испытывают аэропорты с наиболее высоким соотношением капитальных вложений к пассажиропотоку, в их числе относительно небольшие аэропорты, в которых ожидается существенный рост пассажиропотока.

Результаты модели показывают, что без государственной поддержки тарифная нагрузка на пассажира, необходимая для окупаемости модернизации к 2032 году, значительно превысит уровень инфляции — в среднем вырастет с 1,5 тыс. руб. до 4,2 тыс. руб. на 1 пассажира. Основными причинами являются высокая капиталоемкость проектов, долговая нагрузка и ограниченный пассажиропоток.

Тарифная нагрузка на пассажира условного воздушного судна до ввода капитального гранта и инфраструктурного сбора, тыс. руб/пасс.



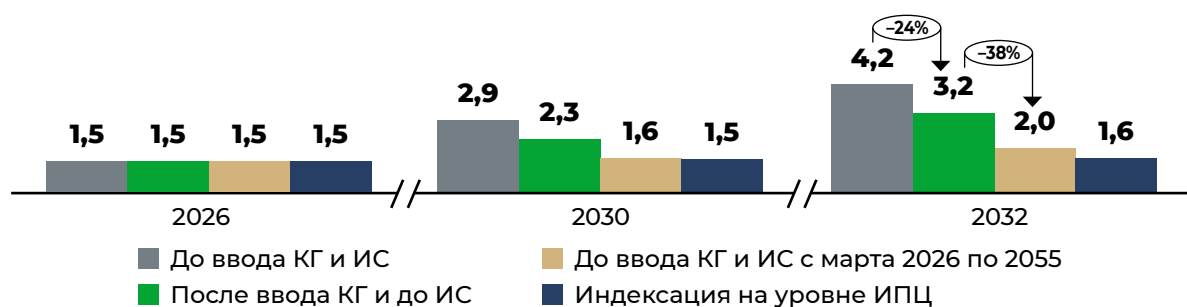
Примечание: тарифная нагрузка оценивается по регулируемым сборам/тарифам. Все сборы, за исключением взлет-посадки, зафиксированы на уровне текущих тарифов на 2026 г. Источник: открытые данные, расчёты ТеДо.

Внедрение инструментов государственной поддержки позволяет снизить тарифную нагрузку на 1 пассажира в среднем на 62%, в том числе:

- ▶ 24% — за счёт прямого участия федерального бюджета в виде капитальных грантов,
- ▶ 38% — за счёт нового инструмента (инфраструктурного сбора).

Это, в свою очередь, будет способствовать сдерживанию транспортной составляющей инфляции (особенно в регионах с высокой зависимостью от авиационного сообщения) и снизит вторичные инфляционные эффекты в смежных отраслях экономики.

Тарифная нагрузка на пассажира условного воздушного судна в результате применения господдержки, тыс. руб/пасс.



Примечание: КГ — капитальный грант, ИС — инфраструктурный сбор, ИПЦ — индекс потребительских цен. Тарифная нагрузка оценивается по регулируемым сборам / тарифам. Все сборы, за исключением взлет-посадки, зафиксированы на уровне текущих тарифов на 2026 г. Источник: открытые данные, расчёты ТеДо.

Механизмы поддержки в аэропортовых проектах

Механизмы обеспечения ликвидности в аэропортовых инфраструктурных проектах: международная практика и роль институтов развития

Современные крупные аэропорты, как правило, создаются и развиваются не за счёт прямого бюджетного финансирования, а с привлечением частного капитала и банковского кредитования — в формате концессий или проектов ГЧП. Государство при этом сохраняет контроль над ключевой инфраструктурой, а финансирование переносится на инвесторов и кредиторов.



Денис Качкин

Член ЭС АИИК,
управляющий партнёр,
руководитель практики
по инфраструктуре и ГЧП
Адвокатского бюро
«Качкин и Партнёры»

Финансовая модель таких проектов строится по принципу «инвестиции сегодня — возврат за счёт будущих доходов». Источниками возврата выступают пассажирские сборы, платежи авиакомпаний и коммерческая выручка аэропорта. При этом основные обязательства проекта (обслуживание долга, инвестиционные выплаты, расчёты с государством), как правило, носят фиксированный и регулярный характер.

Такая конструкция неизбежно формирует временной разрыв между поступлением доходов и необходимостью исполнения обязательств. Он является не исключением, а системным свойством этой модели.

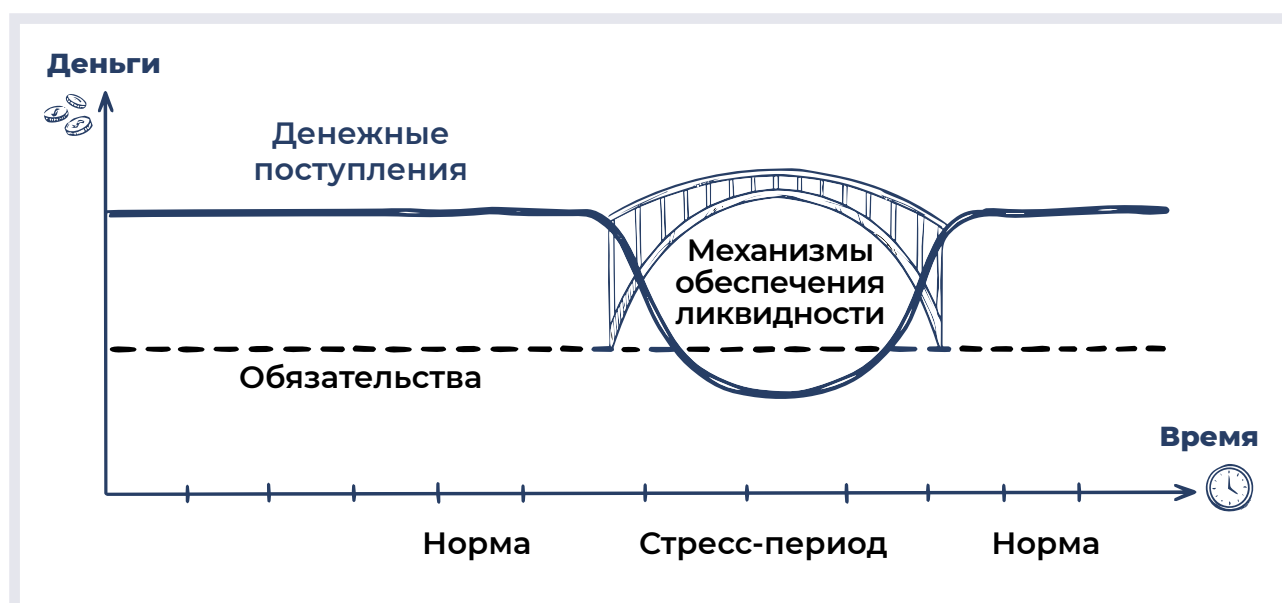
■ РИСК ЛИКВИДНОСТИ КАК СТРУКТУРНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

В практике инфраструктурных проектов важно различать **два типа финансовых рисков**.

1. Риск выручки (revenue risk) рассматривается как фундаментальная неспособность проекта генерировать денежный поток, достаточный для покрытия операционных расходов и обслуживания долга *на всём горизонте планирования*.

2. Риск ликвидности (liquidity risk) определяется как *временная* неспособность исполнить финансовые обязательства в момент наступления срока платежа при сохранении общей долгосрочной платёжеспособности актива.

Для аэропортовой инфраструктуры характерен именно второй тип риска: доходы таких проектов напрямую зависят от пассажиропотока и экономической конъюнктуры, а следовательно, волатильны. В то же время обязательства по кредитам и соглашениям фиксированы и подлежат исполнению вне зависимости от текущих показателей трафика.



СИСТЕМА ИНСТРУМЕНТОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЛИКВИДНОСТИ

Международная практика показывает, что устойчивость инфраструктурных проектов обеспечивается не одним инструментом, а комбинацией решений. Данная классификация соответствует международной практике «денежного водопада» (cash waterfall), которая строго регламентирует очередность распределения доходов проекта¹⁰:

- 1) используются внутренние механизмы проекта — резервные счета, прежде всего счета обслуживания долга (DSRA), которые позволяют покрыть несколько месяцев обязательств. Типовое требование кредиторов — поддержание баланса DSRA в размере, эквивалентном платежам по основному долгу и процентам за последующие 6 или 12 месяцев;
- 2) применяется поддержка со стороны акционеров, включая дополнительное финансирование или так называемые механизмы «equity cure»;
- 3) значимую роль играет государство, которое в ряде случаев предоставляет отсрочки платежей, пересматривает условия соглашений или продлевает срок концессии;
- 4) используются внешние финансовые инструменты, среди которых ключевое место занимают кредитные линии, прежде всего возобновляемые.

Таким образом, обеспечение ликвидности представляет собой систему, в которой различные элементы дополняют друг друга.

ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ КАК ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ВНЕШНИЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ

Возобновляемая кредитная линия представляет собой заранее согласованный источник финансирования, доступ к которому открывается при наступлении определенных условий. В отличие от разового кредита, этот инструмент может использоваться многократно. В профессиональной среде часто используется специализированная форма — Debt Service Reserve Facility (DSRF), которая представляет собой кредитную линию, заменяющую «живые» деньги на резервном счете. Такая форма позволяет повысить эффективность использования капитала (IRR): средства не лежат на счете «мёртвым грузом», а остаются в обороте акционеров до момента реальной необходимости.

Как правило, возобновляемые кредитные линии имеют ограничения по объёму (например, эквивалент 6–12 месяцев обязательств), чёткие условия активации и приоритет погашения за счёт будущих доходов проекта.

¹⁰ <https://www.afme.eu/media/5mzlpmn5/afmepdprojectfinancediscussionpaper.pdf>

МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА И КРИЗИСНЫЕ КЕЙСЫ

Механизмы обеспечения ликвидности широко применяются в международной практике аэропортовых проектов.

Показательным является опыт лондонского аэропорта Heathrow. В 2020 году из-за пандемии его пассажиропоток сократился более чем на 70%, что привело к резкому снижению выручки¹¹. Несмотря на это, аэропорт смог продолжить исполнение обязательств за счёт использования накопленной ликвидности и привлечённых кредитных линий.

Сходная ситуация наблюдалась в глобальном масштабе. По данным Airports Council International, большинство аэропортов мира в период пандемии были вынуждены активно использовать заёмные средства для поддержания операционной устойчивости¹².

При этом есть и обратные примеры: опыт Бразилии демонстрирует ограничения таких инструментов. В отдельных аэропортовых проектах применялись механизмы ликвидности при участии национального банка развития BNDES¹³. Однако в условиях длительного снижения трафика и высокой долговой нагрузки этого оказалось недостаточно — причиной послужил системный характер проблемы (необходимость выплачивать фиксированные платежи, длительный экономический спад и завышенные прогнозы). Для её решения потребовались более глубокие меры, включая пересмотр условий концессий и реструктуризация обязательств.

Таким образом, международная практика показывает: эффективно работая при временных сбоях, механизмы ликвидности не спасают от неверной оценки трафика аэропорта и платёжеспособного спроса проекта.

ПРИМЕНИМОСТЬ К РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ И РОЛЬ ВЭБ

Российская модель инфраструктурного сбора формирует централизованный денежный поток, используемый для финансирования инфраструктурных обязательств. Такая модель по своей природе близка к зарубежным проектам, основанным на пользовательских платежах, то есть системным для неё является **риск ликвидности**. Соответственно, требуется наличие инструментов, позволяющих сглаживать временные кассовые разрывы.

С учётом международного опыта, логичным решением будет использование возобновляемых кредитных линий на уровне всей системы. В этой роли ВЭБ.РФ, как институт развития, может выступать в качестве поставщика ликвидности, обеспечивая устойчивость денежных потоков.

Искандер Бинашев, член ЭС АИИК, глава практики ГЧП Alumni Partners:

Институциональные ограничения

Федеральный проект «Развитие опорной сети аэродромов» направлен на аэропорты с высокой интенсивностью полётов. При этом региональные аэропорты (Арктика, Дальний Восток, Сибирь) часто убыточны и не могут обеспечить возврат инвестиций по коммерческим моделям. Однако в настоящее время является спорным возможность использования инфраструктурного сбора для реализации мероприятий по аэропортам, находящимся в региональной собственности.

Для снятия части указанных ограничений прорабатываются такие изменения законодательства как:

- а) расширение перечня объектов, на которые можно направлять инфраструктурный сбор;
- б) снятие ограничения на включение в группы аэропортов с концессиями, заключёнными до 1 сентября 2025 года;
- в) включение в периметр групп вновь создаваемых аэропортов, а не только существующих;
- г) уточнение возможности использования инфраструктурного сбора для региональных концессий.



¹¹ <https://www.heathrow.com/content/dam/heathrow/web/common/documents/company/investor/reports-and-presentations/financial-results/2020/Heathrow-SP-Limited-Q4-2020-results-release-final.pdf>

¹² https://www.icao.int/sites/default/files/sp-files/sustainability/Documents/COVID-19_Economic_and_Financial_Measures/Russian.pdf

¹³ https://www.bnades.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_en/conteudos/noticia/BNDES-aproves-support-conditions-airport-concessions-in-Guarulhos-Brasilia-and-Viracopos/
[https://www.bnades.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_en/conteudos/noticia/BNDES-aproves-R\\$-1.2-billion-bridge-loan-for-investments-into-Guarulhos-airport/](https://www.bnades.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_en/conteudos/noticia/BNDES-aproves-R$-1.2-billion-bridge-loan-for-investments-into-Guarulhos-airport/)

Инструменты государственной поддержки инвестиционных проектов в аэропортовой отрасли

В современной экономической политике Российской Федерации развитие аэропортовой инфраструктуры рассматривается в качестве одного из приоритетных направлений, что обусловлено необходимостью привлечения инструментов государственной поддержки для реализации инвестиционных проектов в этой сфере.



Данил Подшивалов

Член ЭС АИИК,
старший партнёр
консалтинговой
группы VERSUS

Сегодня уже существуют отдельные меры поддержки проектов в этой отрасли, призванные стимулировать создание объектов аэропортовой инфраструктуры.

Прежде всего, для создания любых подобных объектов возможно привлечение (на любой стадии реализации проекта) синдицированного кредита, который предоставляется ВЭБ.РФ (совместно с иными кредиторами) несколькими траншами¹⁴. Ключевое преимущество этой меры — возможность хеджирования роста ключевой ставки за счёт её субсидирования со стороны государства таким образом, что для инвестора плавающая процентная ставка не увеличивается. Данная мера позволяет объединить средства нескольких кредиторов — это увеличивает возможный размер кредита с фиксацией его стоимости для инвестора и позволяет банкам распределить риски.



Владислав Дурасов

Старший юрист
консалтинговой
группы VERSUS

Кредит предоставляется не более чем на 20 лет для проектов по созданию аэропортовой инфраструктуры стоимостью более 3 млрд руб., со сроком окупаемости не превышающим 30 лет. Кроме того, предъявляется требование о наличии собственных средств инвестора в размере 20% от стоимости проекта¹⁵, что означает необходимость искать дополнительные источники финансирования. Важно отметить, что такой кредит может предоставляться для проектов практически в любой отрасли — следовательно, из-за отсутствия у аэропортовой сферы приоритета может возникнуть серьёзная конкуренция за право получения такого кредита с игроками из других отраслей.

В последнее время популярность данной меры поддержки идёт на спад — на это указывают данные федерального бюджета. Если в 2025 году средства, предоставляемые ВЭБ.РФ в целях возмещения расходов от выдачи займов в рамках программы, составляли 123,8 млрд руб., то в 2026 сумма сократилась в 1,6 раза — до 76,4 млрд руб. К 2027 году объём этих средств составит всего 12,5 млрд руб. Это может свидетельствовать о постепенном «закрытии» программы, а значит, и о фактической невозможности получить новые кредиты в будущем.

Другой мерой обеспечения инфраструктурного развития регионов может быть **предоставление субъектам РФ целевых субсидий из федерального бюджета** в целях проектирования и создания аэропортов, находящихся в собственности субъектов федерации¹⁶. Полученные средства возможно использовать для софинансирования инвестора, что снижает финансовую нагрузку и увеличивает привлекательность проекта для банков.

Программа «Развитие транспортной системы» не устанавливает ни отдельных критериев финансирования, ни конкретного объёма средств субсидии, которая может быть предоставлена региону, но исходя из целей предоставления субсидии, можно сделать вывод, что эта мера поддержки подойдёт только для этапа создания.

¹⁴ Постановление Правительства РФ от 15.02.2018 № 158 «О программе "Фабрика проектного финансирования"».

¹⁵ Доля может быть снижена до 10% в случае привлечения фонда акционерного капитала ВЭБ.РФ.

¹⁶ Приложение № 8 к Постановлению Правительства РФ от 20.12.2017 № 1596 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие транспортной системы"».

Недостатком таких субсидий является процедура их предоставления, а именно — отсутствие прозрачных критериев и сроков отбора плюс необходимость принятия акта/поручения Президентом РФ или Правительством РФ. Это создаёт возможность произвольного отказа в субсидии. Тем не менее, на данный момент объём средств на предоставление субсидий планируется увеличивать с каждым годом. Так, в 2026 на эти цели предусмотрено 8,1 млрд руб., а к 2027 году эту сумму планируется увеличить до 13,2 млрд руб. Это может говорить о потенциальном увеличении количества объектов, которые предполагается создавать с использованием данной меры.

Дополнительно можно выделить иные инвестиционные механизмы и режимы. Законом давно предусмотрена возможность **создания портовых экономических зон** (далее — ПОЭЗ), резидент которых вправе осуществлять деятельность по созданию и эксплуатации любых объектов инфраструктуры аэропортов¹⁷. Статус резидента, срок получения которого нормативно, без учёта времени на подготовку документов, составляет чуть более месяца, даёт инвестору доступ к налоговым¹⁸ и иным льготам, а также «стабилизационную оговорку» в отношении актов, ухудшающих условия деятельности, в части градостроительного, земельного и налогового законодательства. «Платой» за это является запрет на осуществление резидентом видов деятельности, напрямую не предусмотренных законом.

На данный момент образовано всего 2 ПОЭЗ, только одна из которых — аэропортовая (ПОЭЗ «Ульяновск»). С учётом стратегических целей возможно дальнейшее увеличение числа ПОЭЗ, однако их создание требует проведения сложных и длительных административных процедур.

В качестве меры поддержки можно рассмотреть **заключение соглашения о защите и поощрении капиталовложений** (далее — СЗПК) в отношении аэровокзалов (терминалов). СЗПК, в зависимости от объёма вложений, предоставляет инвестору «стабилизационную оговорку» в отношении изменений в земельном, градостроительном, экологическом и налоговом законодательстве на срок от 6 до 20 лет.

Важно учитывать, что:

- ▶ изменения тарифного регулирования не охватываются оговоркой, поэтому СЗПК не решает основную финансовую проблему аэропортовых проектов;
- ▶ заключение СЗПК возможно только в отношении крупных проектов, причём для заключения такого соглашения на максимальный срок вложения должны быть от 15 млрд руб. На практике срок заключения СЗПК может составлять от 3 до 6 месяцев.

На данный момент известно о четырёх проектах в отношении аэровокзалов, реализуемых в рамках СЗПК, общей стоимостью свыше 58 млрд руб. При этом проект по реконструкции аэровокзального комплекса в г. Новосибирске реализовывался не только с применением СЗПК, но и с использованием синдицированного кредита, что является примером комбинации мер поддержки.

Таким образом, на данный момент в РФ создана достаточно широкая и комплексная законодательная база для стимулирования реализации инвестиционных проектов в отношении аэропортов. Она предполагает как прямое софинансирование мероприятий из бюджета, так и обеспечение льготного кредитования инвесторов.

В качестве дальнейших направлений развития мер поддержки можно выделить:

- ▶ расширение числа ПОЭЗ;
- ▶ введение программы субсидирования проектов по созданию аэропортов, содержащей прозрачные критерии отбора и уменьшающей широкое административное усмотрение;
- ▶ разработку целевой программы субсидирования процентной ставки по кредитам для таких проектов (по аналогии с кредитованием проектов туристической инфраструктуры¹⁹).

¹⁷ Федеральный закон от 22.07.2005 № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации».

¹⁸ Резидент ОЭЗ (включая ПОЭЗ) имеет право на льготы по налогу на прибыль, налогу на имущество, земельному налогу и НДС.

¹⁹ Решение Минэкономразвития РФ от 20.02.2026 № 25–61781-02070-Р.

Аэропортовые концессии: скрытый потенциал

Аэропортовые концессии в России: опыт, возможности и ограничения

Стратегическая цель государственной транспортной политики России — повышение транспортной доступности территорий, в том числе путём реконструкции инфраструктуры аэропортов. Концессионные соглашения рассматриваются как ключевой инструмент привлечения внебюджетных инвестиций в развитие аэропортовой инфраструктуры. В статье рассмотрен опыт реализации ГЧП-проектов в сфере аэропортов, возможности для её дальнейшего развития, а также ограничения, которые ему препятствуют.



Искандер Бинашев

Член ЭС АИИК,
глава практики ГЧП
Alumni Partners

ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ АЭРОПОРТОВЫХ КОНЦЕССИЙ

→ Пулково

Проект реконструкции аэропорта Пулково — один из первых масштабных проектов ГЧП в России. Его особенности определяются прежде всего правовой формой, поскольку соглашение было заключено в 2009 году по закону Санкт-Петербурга о ГЧП. Например, частный партнёр получил не только права владения и пользования, но и право собственности на 99/100 доли в создаваемых объектах. Это обеспечивало необходимую для проектного финансирования залоговую массу. Опыт реализации проекта послужил основой для последующего разделения реконструкции аэродромной и терминальной инфраструктуры.

→ Шереметьево

Проект реконструкции аэропорта Шереметьево — первая в России концессия федерального аэродрома, реализованная в рамках Федерального закона от 21.07.2005 № 115-ФЗ. В рамках проекта инвестиционная составляющая использовалась в тарифах как основной источник возврата вложений (без бюджетного софинансирования). Это во многом предопределило появление механизма инфраструктурного сбора. Важной особенностью проекта было вовлечение в качестве объекта соглашения именно объектов аэродромной инфраструктуры.

→ Аэропорты регионального значения: Горно-Алтайск и Салехард

Проект реконструкции и развития **аэропорта Горно-Алтайска** (2011 г.) — пример использования концессии в регионах РФ с невысоким, но потенциально растущим пассажиропотоком. Одной из особенностей проекта стал механизм компенсации недополученных доходов концессионера, привязанный к пассажиропотоку. Источник её выплаты распределялся между региональным и федеральным бюджетами в зависимости от размера отклонения пассажиропотока.

Специфика проекта по созданию и реконструкции **аэропорта Салехарда** (концессионное соглашение подписано в декабре 2023 года) заключается в реализации проекта без полного закрытия аэропорта. В проекте предусмотрен двухэтапный процесс реконструкции: на первом этапе формируется аэровокзал и проводится реконструкция аэродрома в минимальном объёме, а на втором (не ранее 13-го года с даты заключения соглашения) осуществляется полномасштабная реконструкция ВПП по всей площади. Важно отметить, что в периметр проекта включены и терминал, и аэродром.

Оба описанных проекта не носили системного характера — каждый требовал индивидуального подхода к структурированию. Опыт эксплуатации аэропортов коммерческими холдингами показал, что комплексное обновление аэропортовой инфраструктуры требует привлечения не только частных инвестиций, но и бюджетных средств.

■ ВОЗМОЖНОСТИ КОНЦЕССИЙ

В 2024 году началась реализация федерального проекта «Развитие опорной сети аэродромов» (входит в нацпроект «Эффективная транспортная система»). Цель проекта — реконструкция, строительство и модернизация более 80 аэродромов. Общий объём финансирования — более 500 млрд рублей, из которых не менее 100 млрд планируется привлечь из внебюджетных источников. Работы на 29 объектах будут вестись с применением концессионных соглашений (23 федеральных контракта и 6 региональных).

Основным элементом новой модели финансирования стал инфраструктурный сбор. Расчёт суммы сбора производится по формуле, учитывающей, в том числе, количество взлетно-посадочных операций и число пассажиров. Средства аккумулируются котловым методом — существующие аэропорты объединяются в группы по заявкам владельцев (как правило, по холдинговому принципу), и все поступления в рамках одной группы направляются исключительно на финансирование инфраструктурных проектов в аэропортах той же группы.

Более подробно вопросы ценообразования на этапе создания аэродромов и инструменты окупаемости, а также влияние федеральной программы на тарифную нагрузку рассмотрены в разделах 2.1, 2.2 и 2.3 настоящего Дайджеста.

■ ОГРАНИЧЕНИЯ КОНЦЕССИЙ

→ Имущественно-правовые ограничения

Аэропорт представляет собой сложный имущественный комплекс, где переплетены объекты федеральной, региональной и частной собственности. Земельные участки, на которых расположена инфраструктура аэродромов, находятся в федеральной собственности, а участки под терминалами и объектами коммерческой инфраструктуры могут находиться в региональной или муниципальной. Отсутствие единого земельного участка, оформленного на весь аэропортовый комплекс, создаёт сложности при передаче объектов в концессию, так как концессионер получает разрозненные активы с разными правообладателями. Это требует заключения отдельных договоров аренды и создаёт риски рассинхронизации сроков.

→ Финансово-экономические ограничения

Механизм инфраструктурного сбора имеет ограничения по повышению его ставки: оно ограничено экономической целесообразностью и платёжеспособностью авиакомпаний и пассажиров. Если текущий уровень сбора сохраняется, достижение плановых показателей модернизации потребует дополнительных средств из федерального бюджета. В противном случае реализация концессионных проектов займёт длительный период, что будет противоречить срокам федерального проекта. Существенным ограничением является и дата заключения концессионных соглашений: в группы для целей взимания сбора не могут входить аэропорты, в отношении которых контракты заключены до 1 сентября 2025 года.

Вывод:

Ранее реализованные проекты подтвердили потенциал использования механизма концессионных соглашений для аэропортов. Федеральный проект «Развитие опорной сети аэродромов» признаёт концессии объективной необходимостью, но для ускорения его реализации необходимо преодолеть перечисленные ограничения. Это позволит превратить механизм концессионных соглашений в эффективный инструмент модернизации авиационной инфраструктуры России.

Инфраструктурный сбор в аэропортовых концессиях: новая модель финансирования и трансформация правовой природы платы концедента

В 2025 году в законодательство был введён новый механизм для финансирования строительства и реконструкции аэропортов по концессионным соглашениям — инфраструктурный сбор²⁰. Он сможет использоваться для выплаты платы концедента по аэропортовым проектам, что позволит снизить долю бюджетных ассигнований, направляемых на развитие аэропортов.



Римма Толмачева

Старший юрист практики
по инфраструктуре и ГЧП
Адвокатского бюро
«Качкин и Партнёры»

ПРАВОВАЯ ПРИРОДА ИНФРАСТРУКТУРНОГО СБОРА

Инфраструктурный сбор не является налогом или сбором в понимании налогового законодательства. Как и налоги, он представляет собой обязательный, индивидуально безвозмездный платёж (т.е. выгоду от его уплаты получает неопределённый круг лиц).

Но в отличие от налогов, которые собираются без конкретной цели, инфраструктурный сбор является целевым платежом, направленным на модернизацию аэропортовой инфраструктуры.

Второе существенное отличие инфраструктурного сбора от налогов — порядок обращения средств. Они не зачисляются в бюджет, а перечисляются на лицевой счёт оператора сбора — ФГУП «Администрация гражданских аэропортов (аэродромов)» — и далее используются по специальным правилам в форме платы концедента по концессионным соглашениям.

Таким образом, по своей правовой природе инфраструктурный сбор ближе не к налогам, а к парafискальным платежам, которые имеют целевой характер и идут на финансирование конкретных публичных задач, не поступая в бюджет. Примеры аналогичных платежей — инвестиционные портовые сборы, взимаемые с целью развития морских портов, и аэронавигационные сборы, уплачиваемые за обслуживание авиаперелетов.

Помимо взимания инфраструктурного сбора, в России есть и другие примеры формирования специальных источников для финансирования концессионных проектов — например, дорожные фонды, за счёт которых реализуются обязательства концедента по дорожным концессиям. Однако такие фонды, в отличие от инфраструктурного сбора, напрямую встроены в бюджетную систему: Бюджетный кодекс РФ определяет их как часть средств бюджета, подлежащую использованию на цели дорожной деятельности²¹. Инфраструктурный же сбор не интегрирован в систему бюджетного права, что и порождает вопросы как о его месте в системе публичных финансов, так и о соотношении этого механизма с общими правилами исполнения публичных обязательств.

²⁰ Статья 64.1 Воздушного кодекса РФ.

²¹ Пункт 1 ст. 179.4 Бюджетного кодекса РФ.

Вид средств	Обязательный характер	Размер регулируется государством	Целевой характер	Часть бюджета
Налоги и сборы	+	+	–	+
Дорожные фонды	+	+	+	+
Инфраструктурный сбор и другие параксальные платежи (инвестиционные портовые сборы, аэронавигационные сборы и т.д.)	+	+	+	–

ОСОБЕННОСТИ ВЫПЛАТЫ ПЛАТЫ КОНЦЕДЕНТА ЗА СЧЁТ ИНФРАСТРУКТУРНОГО СБОРА

По общему правилу выплата платы концедента допускается только на этапе эксплуатации объекта соглашения. Однако изменения, внесённые в Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»²² (далее — Закон № 115-ФЗ), предусматривают, что данная выплата за счёт средств инфраструктурного сбора может осуществляться и на этапе создания (реконструкции) объекта соглашения. Таким образом, плата концедента, выплачиваемая за счёт средств инфраструктурного сбора, может также направляться на возмещение и (или) финансовое обеспечение расходов на создание объекта соглашения на инвестиционной стадии, что сближает такую форму финансового участия концедента с капитальным грантом.

РИСКИ НЕДОСТАТОЧНОСТИ СБОРА ДЛЯ ВЫПЛАТЫ ПЛАТЫ КОНЦЕДЕНТА

Согласно Закону № 115-ФЗ, плата концедента представляет собой безусловное денежное обязательство. Её размер (или формула его расчёта) определяется концессионным соглашением, и закон не предполагает возможности ставить её выплату в зависимость от внешних факторов (например, достаточности средств инфраструктурного сбора).

При этом важно иметь в виду, что собираемость инфраструктурного сбора зависит от аэропортового трафика.

Правила использования данного сбора²³ допускают перенос оператором инфраструктурного сбора не оплаченных концессионеру сумм сбора на последующие периоды. Речь идёт о переносе именно сбора, а не платы концедента, выплачиваемой за его счёт. Однако в Правилах отсутствует оговорка о том, что изменение графика распределения инфраструктурного сбора не влияет на график исполнения обязательств по уплате платы концедента. Как следствие, если концедент не будет закладывать резервы для выплаты данной платы на случай недостаточности средств инфраструктурного сбора, предусмотренные концессионным соглашением сроки выплаты платы концедента могут быть нарушены.

В результате возникает рассинхронизация двух систем:

- ▶ договорной (концессионное соглашение), в рамках которой обязательство по выплате платы концедента возникает в каждом платёжном периоде; и
- ▶ регуляторной (правила распределения инфраструктурного сбора), предусматривающей возможность переноса средств сбора на будущие периоды.

²² Пункт 2 ч. 1 ст. 10.1 Федерального закона от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях».

²³ Пункт 11 Правил, утв. Постановлением Правительства РФ от 28.11.2025 № 1950.

Также важно учитывать, что закон допускает выплату платы концедента на инвестиционной стадии только за счёт средств инфраструктурного сбора. Если этих средств окажется недостаточно, внести плату концедента за счёт финансов из бюджета будет нельзя.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

С введением инфраструктурного сбора в России появляется новая модель финансирования аэропортовых концессий, основанная на предсказуемом внебюджетном денежном потоке. Это приводит к трансформации правовой природы платы концедента, которая в классической модели выплачивается исключительно за счёт бюджетных средств.

Важно учитывать, что в законодательстве отсутствует встроенный механизм стабилизации размера платы концедента на случай нехватки средств инфраструктурного сбора для её выплаты. В связи с этим необходимо включать в концессионные соглашения детальные условия о порядке и графике выплаты платы концедента и о последствиях недостаточности средств инфраструктурного сбора. Как представляется, если средств сбора недостаточно для выплаты платы концедента на эксплуатационной стадии, то концедент может выплатить соответствующие суммы за счёт бюджета. Что касается инвестиционной стадии, то, поскольку в законе нет положений о возможности выплаты на этой стадии платы концедента за счёт бюджетных средств, необходимо использовать иные способы минимизации риска недостаточности средств инфраструктурного сбора — например, механизм особых обстоятельств.

Наряду с договорными механизмами, для снижения риска дефолтов по проекту важно закладывать в финансовую модель соответствующие резервы.

Также представляется, что ВЭБ, как институт развития, мог бы предоставлять револьверные кредиты для поддержания устойчивости проекта в ситуации нехватки средств инфраструктурного сбора. Принимая во внимание безусловную природу платы концедента, видится более логичным предоставление средств не концессионеру, а оператору инфраструктурного сбора (как представителю концедента).

При заключении концессионных соглашений в отношении нескольких аэропортов, входящих в одну группу, целесообразно заранее согласовывать и утверждать порядок распределения средств между концессионерами в случае недостаточности инфраструктурного сбора.



Передача действующего аэропорта в концессию: подготовительная работа перед заключением соглашения

Федеральный проект «Развитие опорной сети аэродромов», реализуемый с 2025 года, предполагает реконструкцию и новое строительство 28 аэропортов по модели концессионных соглашений (далее — КС) с софинансированием из федерального бюджета. Учитывая масштаб и комплексный характер проектов, важную роль играет предпроектная подготовка таких соглашений.



Михаил Корнев

Член ЭС АИИК, партнёр,
руководитель Практики
проектного финансирования
и ГЧП Адвокатского
бюро «Линия Права»

Концессия на аэропорт сопряжена с рядом особенностей: передаваться под управление концессионера и реконструироваться будет сложный в администрировании имущественный комплекс, эксплуатация которого не должна прерываться. Ряд рисков аэропортовых концессий типичен для всех проектов в отношении действующих предприятий, тогда как другие риски имеют отраслевую специфику.

Возможность возникновения таких рисков и необходимость их минимизации требуют проведения дополнительной подготовки ещё до заключения КС. Хотим обратить внимание на ряд вопросов, которые требуют ответа в рамках предпроектной подготовки таких соглашений.

1 Существует ли недвижимость юридически?

Нередко случается, что де-факто существующее имущество не зарегистрировано в ЕГРН и не может выступать предметом сделки. Сбор документации, проведение кадастровых работ и регистрация в ЕГРН может быть долгим и затратным процессом. Наш опыт в сфере транспорта показывает: если незарегистрированных объектов много, то мероприятия по регистрации такого имущества могут занять около года. Вот почему прямо в начальной стадии проработки проекта важно проанализировать, все ли имущество, подлежащее передаче концессионеру, оформлено надлежащим образом.

2 В каком техническом состоянии объект концессии?

Ответ на этот вопрос прямо влияет на объём обязательств концессионера по реконструкции, а также на объём заёмного финансирования и финансового участия концедента. У текущего оператора аэродромной инфраструктуры данные о техническом состоянии могут быть неактуальными. Проведение технического аудита потребует дополнительного времени и финансовых затрат, но невыявление риска технического состояния объекта повлечёт ещё больше проблем. На финальной стадии переговоров такой риск может существенно сдвинуть вправо дату заключения КС. Выявление риска после заключения соглашения может перевести к корректировке его положений, а если соответствующие механизмы в КС не заложены, — к досрочному прекращению его действия.

3 В каком функциональном состоянии находится объект?

Чтобы не приостанавливать эксплуатацию аэропорта, на момент передачи концессионеру аэродромная инфраструктура должна поддерживать требования к сертификации аэродрома (соответствие авиационным правилам²⁴), а концессионер — удовлетворять требованиям к операторам аэродромов²⁵. Утрата сертификата соответствия аэродрома или невозможность получения сертификата оператора аэродрома — критичные риски для концессионера.

²⁴ Приказ Минтранса России от 07.10.2020 № 415 «Об утверждении Федеральных авиационных правил «Порядок проведения обязательной сертификации аэродромов, предназначенных для осуществления коммерческих воздушных перевозок на самолётах пассажироместимостью более чем двадцать человек, а также аэродромов, открытых для выполнения международных полётов гражданских воздушных судов»».

²⁵ Приказ Минтранса России от 02.11.2022 № 441 «Об утверждении Федеральных авиационных правил «Требования к операторам аэродромов гражданской авиации...»».

Даже если сроки полезного использования не истекли, а объекты формально не нуждаются в реконструкции или немедленном ремонте, нужно обратить внимание на реальную возможность эксплуатации объектов. Например, справляются ли очистные сооружения с очисткой стоков с площадки для нанесения антиобледенительных средств в зимний период? Будет ли концессионер на момент начала эксплуатации иметь необходимый спецавтотранспорт, запас запчастей для светосигнального оборудования, материалов для восстановительного ремонта ВПП и рулежных дорожек? Будут ли такое оборудование и материалы переданы концессионеру или он должен будет закупать их самостоятельно?

4 Проверка текущих обязательств оператора аэропорта

Концессионеру передаётся **действующий** объект, поэтому прежний оператор будет продолжать исполнять свои функции до момента передачи объекта концессионеру. Вполне вероятно, что на момент передачи у прежнего оператора могут сохраняться договорные отношения с третьими лицами по поводу ремонта и эксплуатации аэродромной инфраструктуры. Нужно убедиться, что к моменту передачи такие договоры исполнены, либо досрочно прекращены, либо подрядчик готов сменить заказчика с прежнего оператора на концессионера.

Отдельно нужно обратить внимание на работы, которые находятся в процессе исполнения либо завершены, но ещё не приняты прежним заказчиком. Администрирование таких договоров и передача «непринятых» работ обычно порождают юридические сложности.

Также нужно проанализировать требования третьих лиц к прежнему оператору. Такие требования могут свидетельствовать о недостатках передаваемого объекта. Например, большой объём требований о возмещении вреда окружающей среде может быть признаком ненадёжности очистных сооружений, а требования от авиакомпаний могут говорить о нарушениях в организации аэродромной деятельности или о технических недостатках аэропортовой инфраструктуры.

5 Проверка внешних отраслевых рисков

Вокруг аэродрома устанавливается приаэродромная территория, выделяются зоны с особыми условиями использования²⁶. Если реконструкция аэродрома предполагает его дальнейшее пространственное развитие, может потребоваться расширение приаэродромной территории (изменение допускается в том числе в целях перспективного развития аэродрома при строительстве или реконструкции взлетно-посадочных полос²⁷). Если заблаговременно не расширить приаэродромную территорию, за пределами «старых» зон могут появиться влияющие на безопасность полётов объекты, которые уже не будут соответствовать «новым» зонам. Наличие таких объектов может не позволить эксплуатировать аэродром с изначально предполагаемым количеством взлетно-посадочных операций.

Отдельный, специфический отраслевой риск — несоответствие пропускной способности систем управления воздушным движением в районе аэродрома и прилегающих воздушных зон той пропускной способности, которая необходима для достижения согласованной в КС пропускной способности аэропорта и целевого пассажиропотока. Этот риск не контролируется концессионером и может выходить за пределы полномочий концедента, если КС реализуется на региональном уровне: объекты единой системы организации воздушного движения (ЕС ОРВД) находятся в собственности Российской Федерации²⁸, за развитие и эксплуатацию этой системы отвечают Росавиация и ФГУП «Госкорпорация по ОРВД». Невозможность достижения целевой пропускной способности аэропорта из-за ограничений ЕС ОРВД также должна быть урегулирована в КС — например, через механизм особых обстоятельств. Подчёркнём, что заблаговременно проверить этот риск легче, чем впоследствии менять технико-экономические показатели объекта КС.

Аэропортовая концессия — один из самых интересных и одновременно сложных инвестиционных проектов. Тем не менее, «нужно не сбавлять темпы строительства и модернизации аэропортов. Инфраструктуру необходимо готовить к запуску серийного производства новых отечественных самолётов». С этими словами президента РФ нельзя не согласиться.

²⁶ Статья 27 Воздушного кодекса РФ.

²⁷ Пункт 13 Постановление Правительства РФ от 02.12.2017 № 1460 «Об утверждении Положения о приаэродромной территории...».

²⁸ Статья 7 Воздушного кодекса РФ.

Как учесть колебания пассажиропотока в концессионном соглашении

Пассажиропоток — ключевой показатель деятельности аэропорта. От этого показателя зависят объём выручки и требования к пропускной способности аэропорта, а следовательно, и объём инвестиционных обязательств концессионера. Колебания пассажиропотока могут критично повлиять на объём выручки, повлечь необходимость дополнительных мероприятий по модернизации аэропортовой инфраструктуры или сделать такую модернизацию нецелесообразной.



Михаил Корнев

Член ЭС АИИК,
партнёр, руководитель
Практики проектного
финансирования
и ГЧП Адвокатского
бюро «Линия Права»

Так как возможности колебания пассажиропотока известны уже на момент структурирования проекта, целесообразно заранее предусмотреть в КС соответствующие последствия. Рассмотрим несколько вариантов, известных деловой практике.

1

Зависимость инвестиционных обязательств от фактического пассажиропотока

Необходимость дополнительного расширения аэропортовой инфраструктуры может быть вообще не целесообразна при низком пассажиропотоке. Например, зачем расширять место стоянки воздушных судов, если существующая стоянка вполне справляется с их текущим количеством? При увеличении пассажиропотока расширение, напротив, может быть необходимо. «Отложенное» обязательство по модернизации такой инфраструктуры также повысит эффективность затрат по проекту: созданию или реконструкции будут подлежать только объективно необходимые объекты.

Механизм, предусматривающий зависимость инвестиционных обязательств от пассажиропотока, на практике применён в КС в отношении аэропорта г. Благовещенск. Условия этого КС предусматривают модернизацию терминала международных авиалиний при увеличении пассажиропотока для целей удовлетворения возникшего дополнительного спроса в авиаперевозках и выполнения нормативных показателей²⁹.

2

Зависимость ставки арендной платы за земельные участки от пассажиропотока

КС может предусматривать механизмы снижения долговой нагрузки на концессионера при недостижении целевого пассажиропотока.

Так, основными условиями КС в отношении аэропорта Горно-Алтайск предусматривается зависимость ставки арендной платы за земельные участки от пассажиропотока³⁰. Если этот показатель не превышает 1 млн. человек в год, ставка составляет 0,05 рубля за 1 кв. метр в год, а если превышает, то плата удваивается (0,1 рубля за 1 кв. метр).

КС в отношении аэропорта Благовещенска предусматривает схожие положения: 0,05 рубля за 1 кв. метр в год — при пассажиропотоке менее 1 млн человек в год и 2,1 рубля — при пассажиропотоке 1 млн и более человек в год³¹.

²⁹ См. абз. 10 подп. «а» п. 1 основных условий концессионного соглашения в отношении создания, реконструкции, модернизации и эксплуатации объектов инфраструктуры международного аэропорта Благовещенск (Игнатьево) для обслуживания международных и внутренних авиалиний, утверждённых распоряжением Правительства Амурской области от 22.11.2019 № 331-р.

³⁰ Пункт 12 основных условий концессионного соглашения о финансировании, создании, реконструкции и использовании (эксплуатации) объектов аэродрома аэропорта г. Горно-Алтайска, утверждённых распоряжением Правительства РФ от 27.01.2025 № 123-р (далее — Основные условия КС Горно-Алтайск).

³¹ Пункт 5 Пункт 9 Основных условий КС Благовещенск.

Условиями КС в отношении аэропорта Горно-Алтайск недостижение целевого пассажиропотока определено как особое обстоятельство, следствием которого будет компенсация концессионеру недополученного дохода³². При этом размер дельты между целевым и фактическим пассажиропотоком должен достигать определённого минимального значения — в противном случае компенсация не выплачивается. Таким образом, концедент не берёт на себя риск недостижения целевого пассажиропотока полностью: в КС предусмотрен механизм распределения риска.

Условиями этого КС также установлен предельный размер компенсации — он зависит от фактической выручки концессионера³³, а фактический размер также зависит от года с даты заключения КС и от полученного концессионером сверхдохода (при наличии)³⁴. Таким образом, формулы расчёта компенсации учитывают несколько параметров реализации проекта, включая стадию исполнения КС, на которой выплачивается компенсация.

Интересно, что при критичной разнице между целевым и фактическим пассажиропотоком компенсация выплачивается не только за счёт федерального бюджета, но и за счёт бюджета субъекта РФ (Республики Алтай³⁵), хотя концедентом в этом КС выступает Российская Федерация.

КС также может предусматривать увеличение концессионной платы в случае, если пассажиропоток достигает определённых значений: в случае увеличения пассажиропотока стороны соглашения разделяют не только риски уменьшения, но и дополнительную выручку.

Например, КС в отношении аэропорта г. Благовещенска предусматривает однократную выплату концессионной платы в размере одной тысячи рублей. В случае превышения значения общего пассажиропотока аэропорта больше чем 800 тыс. пассажиров в год концессионер выплачивает концеденту концессионную плату в размере процента от сверхдохода, который определяется на основании операционной прибыли (EBITDA) концессионера от обслуживания числа пассажиров, превышающего указанную цифру³⁶.

КС в отношении аэропортового комплекса в г. Салехард также предусматривает выплату условного платежа в бюджет концедента в случае превышения пассажиропотока значения в 700 тыс. пассажиров в год. Выплачиваемый процент от сверхдохода определяется конкурсным предложением победителя, а при определении сверхдохода из выручки вычитаются затраты на обслуживание заёмного финансирования³⁷. Такой подход к расчёту, помимо прочего, создаёт дополнительные гарантии для финансирующего банка.

В случае использования недавно введённого инфраструктурного сбора³⁸ для финансирования федеральных КС индивидуальные колебания пассажиропотока конкретного аэропорта могут быть не так критичны: средства собираются сразу с группы аэропортов и выплачиваются в соответствии с согласованным графиком в составе возмещения затрат на создание и эксплуатацию объекта КС³⁹. Тем не менее, зависимость обязательств по созданию и реконструкции от колебания пассажиропотока в конкретном аэропорту может быть актуальна и для таких концессий.

³² См. п. 25, 26 основных условий концессионного соглашения о финансировании, создании, реконструкции и использовании (эксплуатации) объектов аэродрома аэропорта г. Горно-Алтайска, утверждённых распоряжением Правительства РФ от 27.01.2025 № 123-р (далее — Основные условия КС Горно-Алтайск).

³³ Пункт 28 Основных условий КС Горно-Алтайск.

³⁴ Пункты 27–29 Основных условий КС Горно-Алтайск.

³⁵ Пункт 26 Основных условий КС Горно-Алтайск.

³⁶ Пункт 9 Основных условий КС Благовещенск.

³⁷ Пункты 9.4, 9.5 условий концессионного соглашения на проектирование, создание и использование (эксплуатацию) аэропортового комплекса в г. Салехард, утверждённых распоряжением Правительства Ямало-Ненецкого Автономного округа от 10 июня 2023 г. № 530-РП.

³⁸ Статья 64.1 Воздушного кодекса РФ.

³⁹ Пункт 10 Правил определения и формирования размера сбора на строительство и (или) реконструкцию объектов инфраструктуры воздушного транспорта, его взимания, аккумулирования и использования внутри группы аэропортов, утверждённых Постановлением Правительства РФ от 28.11.2025 № 1950.

Участие в АИИК для решения задач Вашего бизнеса

Экспертная поддержка

- ▶ Наличие Экспертного совета, в котором представлены ведущие эксперты рынка ГЧП, представляющие интересы финансирующих организаций, инвесторов, крупного бизнеса, научного сообщества.
- ▶ Эффективный диалог с представителями органов власти, участвующих в согласовании и реализации проектов ГЧП.
- ▶ Содействие консолидации позиций различных ФОИВ в части регулирования инвестиций в инфраструктурные проекты (Минэкономразвития России, Минфин России, Минтранс России).
- ▶ Возможность влияния на совершенствование законодательства и продвижение GR-инициатив.

Чем мы можем быть Вам полезны

- ▶ Продвижение GR-инициатив ключевых участников рынка ГЧП (инвесторы, банки и др.) от лица независимого и не аффилированного ни с кем участника рынка.
- ▶ Разработка предложений по совершенствованию бюджетного законодательства, законодательства о концессионных соглашениях, смежного законодательства в сфере инфраструктурного строительства, донесение позиций бизнеса и кредиторов до регуляторов.
- ▶ Продвижение информации о проектах участников АИИК, популяризация и «обеление» рынка ГЧП.
- ▶ Создание условий для эффективного взаимодействия представителей бизнеса, кредиторов и власти.



АССОЦИАЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ
ИНВЕСТОРОВ И КРЕДИТОРОВ



+7 (495) 108-24-57



info@asiic.ru



г. Москва,
Пресненская наб., 8с1,
МФК «Город Столиц»



asiic.ru



WWW.ASIIC.RU



@INVESTORS_CREDITORS