

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья

УДК 334.7

doi: 10.46845/2073-3364-2026-0-3-33-50

Опыт и перспективы внедрения государственно-частного партнерства в деятельность регионального аэропорта

Александр Вадимович Иванов¹

Максим Александрович Склодовский²

^{1, 2} ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "КГТУ", Калининград, Россия

¹ivanovav57@mail.ru

²sklodovskij@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается применение механизмов государственно-частного партнерства при обновлении региональных аэропортов России. На сегодняшний день отрасль столкнулась с высокой степенью износа объектов, нехваткой бюджетных средств и необходимостью внедрять современные подходы к управлению, что делает ГЧП не просто возможным вариантом, а востребованным инструментом развития. Были систематизированы основные модели партнерства — от классической концессии до проектов комплексного освоения приаэропортовых территорий — с учетом специфики авиационной инфраструктуры.

Опираясь на реализованные в стране проекты, в работе выделены факторы, определяющие успешность концессионных соглашений, а также устойчиво повторяющиеся проблемы: сложности с долгосрочным тарифным регулированием, противоречия между нормами концессионного и отраслевого законодательства, разрыв в управленческих подходах публичной и частной сторон. Отдельный блок посвящен налоговым аспектам, где проанализированы ограничения при применении инвестиционного вычета, нагрузка по налогу на имущество и перспективы внедрения инфраструктурного сбора, который только начинает использоваться в концессионных проектах.

Показано, что эффект от реализации ГЧП в региональных аэропортах выходит далеко за рамки строительства или реконструкции объектов: меняется структура занятости, растут налоговые поступления в региональные бюджеты, улучшается транспортная связанность территорий, развиваются туристические и логистические кластеры. В качестве практических выводов предложены меры по корректировке нормативной базы, а также рекомендации для органов власти разных уровней и частных инвесторов. Обосновывается позиция, согласно которой ГЧП в авиационной инфраструктуре целесообразно рассматривать не как узкий инфраструктурный проект, а как инструмент долгосрочного социально-экономического развития регионов.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, ГЧП, концессия, региональные аэропорты, аэропортовая инфраструктура, инвестиции, налогообложение, инфраструктурный сбор, региональное развитие, транспортная доступность, концессионное соглашение, частный партнер, модернизация аэропортов

Для цитирования: Иванов А. В., Склодовский М. А. Опыт и перспективы внедрения государственно-частного партнерства в деятельность регионального аэропорта // Балтийский экономический журнал. 2026. № 3(55). С. 33-50. <https://doi.org/10.46845/2073-3364-2026-0-3-33-50>

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

Original article

Experience and prospects for implementing public-private partnerships in the operations of a regional airport

Alexander V. Ivanov¹

Maxim A. Sklodovskii²

^{1, 2} INOTEKU Kaliningrad State Technical University, Kaliningrad, Russia

¹ivanovav57@mail.ru

²sklodovskij@yandex.ru

Abstract. The article discusses the use of public-private partnership mechanisms in the renovation of regional airports in Russia. Today, the industry is faced with a high degree of depreciation of facilities, a shortage of budget funds and the need to introduce modern management approaches, which makes PPP not just a possible option, but a sought-after development tool. The main partnership models were systematized, from classical concessions to projects for the integrated development of airport territories, taking into account the specifics of the aviation infrastructure.

Based on the projects implemented in the country, the work highlights the factors determining the success of concession agreements, as well as persistently recurring problems: difficulties with long-term tariff regulation, contradictions between the norms of concession and industry legislation, and a gap in the management approaches of public and private parties. A separate section is devoted to tax aspects, where the restrictions on the application of investment deduction, the burden of property tax and the prospects for the introduction of an infrastructure fee, which is just beginning to be used in concession projects, are analyzed.

It is shown that the effect of the implementation of PPP at regional airports goes far beyond the construction or reconstruction of facilities: the employment structure is changing, tax revenues to regional budgets are growing, the transport connectivity of territories is improving, tourism and logistics clusters are developing. Practical conclusions include measures to adjust the regulatory framework, as well as recommendations for authorities at various levels and private investors. The article substantiates the position according to which it is advisable to consider PPP in aviation infrastructure not as a narrow infrastructure project, but as a tool for long-term socio-economic development of regions.

Keywords: public-private partnership, PPP, concession, regional airports, airport infrastructure, investments, taxation, infrastructure levy, regional development, transport accessibility, concession agreement, private partner, airport modernization.

For citation: Ivanov A. V., Sklodovskii M. A. Experience and prospects for implementing public-private partnerships in the operations of a regional airport // Baltic

Введение

В условиях глобализации экономики и ужесточения требований к качеству транспортной инфраструктуры региональные аэропорты Российской Федерации оказались в центре системных вызовов. Высокий физический износ основных фондов, дефицит бюджетных ресурсов для масштабной модернизации, а также необходимость внедрения современных управленческих стандартов делают традиционные механизмы государственного финансирования недостаточно эффективными. В этой связи государственно-частное партнерство, далее «ГЧП», эволюционирует из экспериментальной модели в стратегический инструмент обновления авиационной инфраструктуры [15]. По данным за 2023 и 2024 года доля частных инвестиций в инфраструктуру аэропортов России достигла около 45 %, что свидетельствует о глубинной трансформации отрасли [9].

Настоящая статья предлагает комплексный анализ накопленного опыта внедрения моделей ГЧП в деятельность региональных аэропортов. В работе рассматриваются теоретические основы партнерства государства и бизнеса в транспортной сфере, систематизируются практические кейсы, выявляются ключевые проблемы и риски, а также определяются стратегические перспективы развития данного механизма в контексте региональных авиационных хабов. Особое внимание уделяется специфике эксклавных территорий на примере аэропорта «Храброво» в Калининграде, а также мультипликативному эффекту от реализации ГЧП-проектов как драйверу социально-экономического развития регионов.

Теоретические основы государственно-частного партнерства в транспортной инфраструктуре

В российской и зарубежной научной литературе сформирована обширная база исследований, посвященных государственно-частному партнерству. Среди фундаментальных работ следует выделить исследования Э. Вopenки, в которых систематизированы модели распределения рисков в инфраструктурных проектах с акцентом на специфику транспортных объектов.

Значительный вклад в развитие отечественной научной мысли внесли А. Ф. Рогачев и В. С. Климанова, проанализировавшие правовые и экономические аспекты концессий в авиационной отрасли с учетом региональной специфики [4].

Зарубежные исследования, в частности труды Е. Р. Йескомба, а также Д. Гримси и М. К. Льюиса, заложили концептуальную основу для понимания финансовых моделей ГЧП в аэропортовой деятельности [5]. Важное место в анализе занимают отраслевые исследования Института экономики транспорта и транспортной политики НИУ ВШЭ, в которых регулярно публикуются аналитические отчеты о развитии аэропортовой сети России и роли механизмов ГЧП в этом процессе [15].

В мировой и отечественной практике сформировался спектр моделей ГЧП, различающихся распределением рисков, обязательств и прав собственности между публичным и частным партнером [3]. Применительно к аэропортовому хозяйству наибольшее распространение получила модель, при которой концессионер проектирует, финансирует, строит (или реконструирует) объект, а затем эксплуатирует его в течение длительного срока (25–49 лет), получая доход от эксплуатационной деятельности. По истечении срока соглашения объект в надлежащем состоянии возвращается государству. Показана схема взаимодействия участников при реализации проекта государственно-частного партнерства (ГЧП) [19].

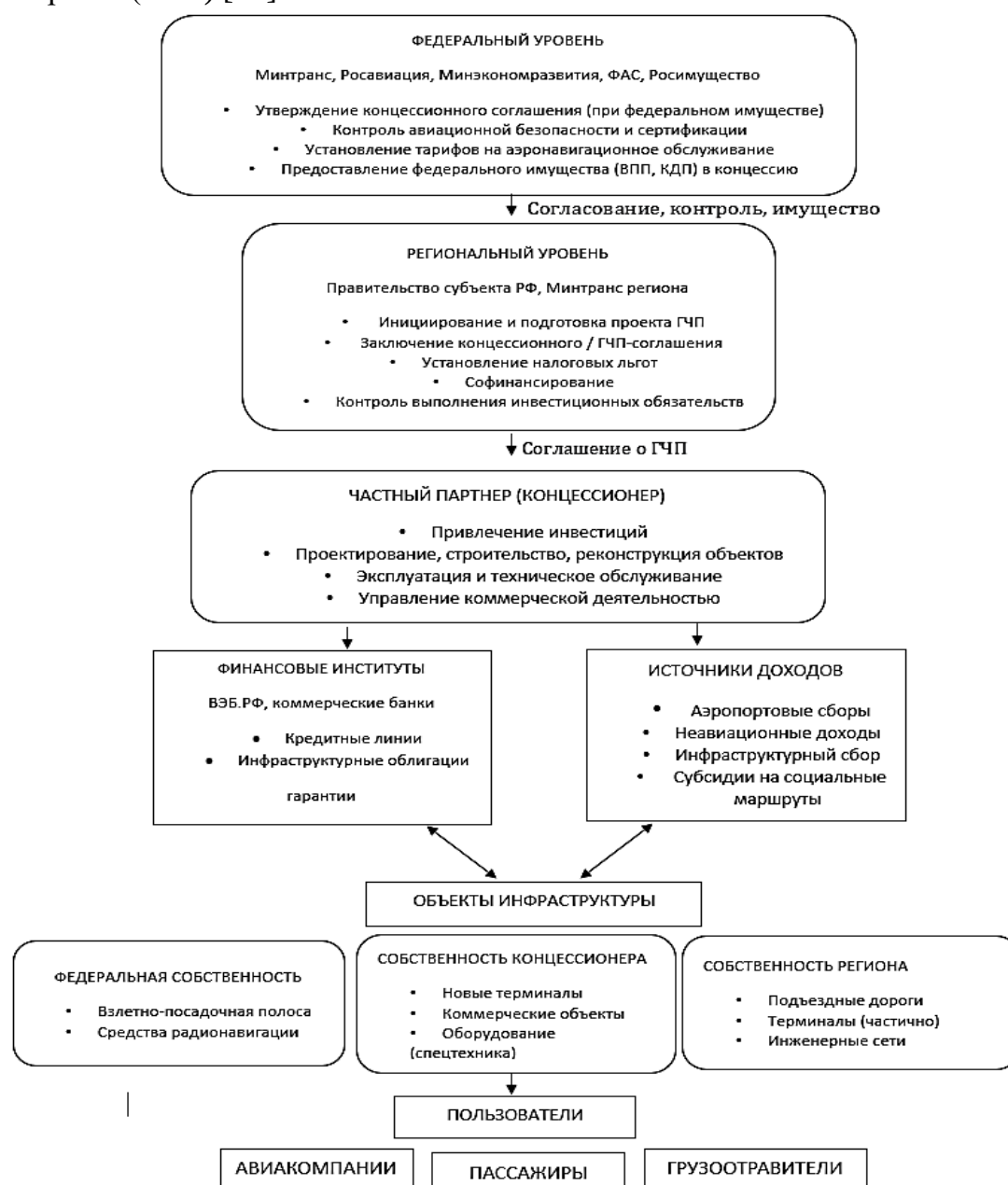


Рисунок - Механизм государственно-частного партнерства в аэропортовой отрасли: распределение полномочий и объектов инфраструктуры

Figure - The mechanism of public-private partnership in the airport industry: distribution of powers and infrastructure facilities

Контракты на управление и эксплуатацию предполагают, что государство сохраняет права собственности и ответственность за капитальные вложения, тогда как частный оператор за фиксированное вознаграждение и (или) бонусы принимает на себя операционное управление объектом для повышения его эффективности [13]. Аренда предусматривает передачу частной компании готового объекта в долгосрочную аренду с инвестиционными обязательствами по текущей модернизации, при этом риски крупных капитальных вложений часто остаются на государстве [11].

Наиболее сложными являются проекты по развитию территорий, где развитие аэропорта интегрируется с созданием коммерческой, логистической и деловой недвижимости на прилегающих территориях, формируя дополнительные источники доходов для инвестора [14].

Региональные аэропорты характеризуются уникальным набором параметров, отличающих их от международных хабов. Социально-экономическая значимость таких объектов заключается в обеспечении транспортной доступности удаленных и труднодоступных регионов, что напрямую корреспондирует с задачами национальной безопасности и территориальной целостности [2]. Экономическая модель региональных аэропортов зачастую отличается убыточностью пассажирских операций, которая компенсируется потенциальной доходностью грузовых перевозок и сопутствующих услуг (логистика, торговля, обслуживание воздушных судов) [7].

Инфраструктурный дефицит проявляется в высоком уровне износа основных фондов, который в среднем по России оценивается в 65–70 %, что требует масштабных капиталовложений, непосильных для региональных бюджетов. Наконец, регуляторная среда, характеризующаяся жесткими требованиями Росавиации, ФСБ и Минтранса, создает высокий барьер входа для частных инвесторов. Актуальность ГЧП обусловлена необходимостью привлечения не только финансовых ресурсов, но и управленческих компетенций, технологических инноваций и эффективных бизнес-моделей, которыми обладает частный сектор [15].

Практика применения моделей ГЧП в Российской Федерации

Концессионная модель стала главной при строительстве аэропортов в России [7]. Примером концессионной модели служит аэропорт «Стригино» в Нижнем Новгороде. Там заключили 30-летнее концессионное соглашение с ООО «Авиационный комплекс «Стригино», которое входит в «Аэропорты Регионов», показав впечатляющие результаты реализации проекта. Привлекли более 15 млрд. рублей частных инвестиций, был построен новый терминал, а пассажиропоток вырос с 500 тыс. до 1,8 млн. человек к 2023 году. Кажется, что цифры говорят сами за себя: концессионная модель работает, инвестиции идут, терминал готов к обслуживанию пассажиров, пассажиропоток растёт. Однако, в ходе реализации появились системные проблемы. Они включали в себя как долгие

согласования тарифов на аэронавигационное обслуживание, так и конфликт интересов с региональными властями по развитию территории вокруг аэропорта [8].

Аэропорт «Уйташ» в Махачкале работает по договору с дочерней компанией «Энвест-Инжиниринг». В рамках инвестиций аэропорт получил 4,2 млрд. рублей. Аэропорт планирует выполнить несколько обязательств: ремонт терминала и строительство промышленного парка рядом. Главный риск – проект сильно зависит от туристов в сезон и от стабильности в регионе. Очевидно, без туристов и без стабильного региона проект может пострадать.

Проект реконструкции аэропорта «Казань» к Универсиаде прошёл через совместное финансирование от Республики Татарстан и частных инвесторов [10]. Проект реконструкции аэропорта «Казань» привёл к созданию современного авиаузла. Современный хаб теперь встроен в городскую транспортную систему. Он показал, что смешанные модели финансирования работают эффективно при подготовке к крупным международным мероприятиям [6].

Группа «Аэропорты Регионов» заслуживает особого внимания. Это крупнейший частный оператор региональных аэропортов России. В её портфель входят аэропорты Тюмени, Самары, Челябинска, Нижнего Новгорода и ещё несколько городов. Компания использует простой способ долгого управления с инвестициями. Этот способ создал единый план модернизации. Благодаря этому плану расходы упали на 20–25 %. Качество обслуживания стало одинаковым во всех аэропортах. Можно смело заявлять, что такой подход действительно работает [11].

Вот уникальная модель муниципально-частного партнерства, которая работает в аэропорту «Петрозаводск». В этой модели муниципальное образование сохранило 25,5 % уставного капитала, а 74,5 % передано частному инвестору ООО «Воздушные Ворота Северо-Запада». Такая структура позволила совместить бюджетное финансирование социально важных маршрутов с коммерческой эффективностью работы. Модель действительно показала, как можно соединить интересы государства и частного бизнеса [13].

Международный опыт тоже интересен для России. Во Франции, сделали децентрализацию управления региональными аэропортами. Они передали региональные аэропорты в руки торгово-промышленных палат и частных операторов. Бразильская программа приватизации инфраструктуры аэропортов второго эшелона потребовала от частных операторов обязательные инвестиционные планы на 5–7 лет. Индийская модель «аэропорт-город», показывает, как можно развивать территорию вокруг аэропорта через механизмы ГЧП. Такие примеры могут пригодиться в России.

Системные проблемы и риски реализации ГЧП-проектов в аэропортах

Изучив заключенные соглашения и их исполнение, можно выделить три группы системных проблем. Первая группа — это финансово-экономические

проблемы. Они включают плохие методы оценки инвестиционной привлекательности аэропортов с небольшим пассажиропотоком. Финансово-экономические проблемы связаны с отсутствием долгосрочных тарифных гарантий со стороны государства, из-за чего инвесторы повышают дисконтную ставку. Также сюда включаются резкие колебания цен на авиационный керосин и зависимость от курса рубля.

Правовые и регуляторные проблемы проявляются в противоречиях между Федеральным законом № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» и отраслевыми нормативами Росавиации, сложностях с оформлением земельных участков под приаэропортовую застройку, а также в недостаточной проработке механизмов расторжения соглашений при недобросовестном исполнении обязательств [18].

Управленческие и операционные проблемы связаны с культурным разрывом между государственными служащими и менеджерами частных компаний, сопротивлением персонала аэропортов изменениям при смене оператора, а также неготовностью локальных подрядчиков к работе по стандартам крупных частных операторов.

Стратегические перспективы и инновационные модели ГЧП

Современная парадигма развития аэропортовой инфраструктуры предполагает переход от изолированного транспортного узла к концепции аэродрополиса — экономического кластера, интегрирующего различные виды деятельности. Перспективная модель ГЧП должна включать развитие мультимодальных пересадочных узлов с интеграцией аэропорта в систему пригородных поездов, авто- и электробусов; создание логистических хабов и складских комплексов класса А, особенно в аэропортах, расположенных на основных торговых путях; формирование бизнес-парков и конгресс-центров, что превращает аэропорт в драйвер деловой активности региона. Пилотным проектом такого подхода выступает развитие аэропорта «Рощино» в Тюмени, как центра Западно-Сибирского инновационного пояса с привлечением инвесторов из нефтегазовой отрасли.

В целях снижения инвестиционной нагрузки на тариф и повышения финансовой устойчивости проектов в аэропортах предлагается институционализировать модель «Двухконтурной концессии». Суть модели заключается в разделении финансовых потоков на:

- «Жесткий контур» — финансирование и эксплуатация объектов федеральной собственности (ВПП, РД, ССТ) за счет средств инфраструктурного сбора и субсидий из федерального бюджета (механизм платы концедента, привязанный к показателям технической готовности);
- «Гибкий контур» — финансирование и эксплуатация коммерческих площадей и приаэропортовой территории частным инвестором на основе договора о комплексном развитии территории (КРТ). Это позволит разделить

регуляторные риски и стимулировать частную инициативу в развитии неавиационных доходов, не обременяя базовую авиационную деятельность избыточным долговым рычагом.

Цифровизация открывает для ГЧП новые возможности, особенно в сегменте «умных аэропортов». Частный инвестор, к примеру, может вкладываться в платформы для анализа пассажиропотока, датчики интернета вещей и системы предиктивного обслуживания техники. Отдача от таких вложений складывается из роста операционной эффективности и монетизации обезличенных данных — разумеется, с жестким соблюдением 152-ФЗ.

Региональное развитие

Государственно-частное партнерство в региональном аэропорту дает эффект, который выходит далеко за рамки простого обновления инфраструктуры — речь идет еще и о социально-экономическом эффекте. Благодаря такому формату сотрудничества меняется и сама роль аэропорта. Он перестает быть просто транспортным узлом и превращается в один из ключевых элементов экономической системы региона. И это напрямую отражается на качестве жизни людей.

Применительно к особым, эксклавным территориям, таким как Калининградская область, анализ доступных информационных массивов и реестров заключенных концессионных соглашений позволяет констатировать следующее.[4]

Практика внедрения механизмов государственно-частного партнерства непосредственно в отношении аэропортового комплекса в регионе на текущий момент отсутствует. Несмотря на уникальное геополитическое положение Калининградской области не была реализована объективно существующая потребность в модернизации инфраструктурного каркаса, системных проектов, предполагающих передачу объектов аэропорта «Храброво» в долгосрочную эксплуатацию частному инвестору по модели концессии или иной форме ГЧП. Подобная ситуация обусловлена комплексом факторов, в числе которых превалирование задач обеспечения стратегической транспортной безопасности над соображениями коммерческой окупаемости, а также нерешенность вопросов, связанных с применением нормативной базы о государственном оборонном заказе и режимных ограничениях в отношении подобных авиаузлов. Как отмечается в работах, посвященных правовым аспектам концессий, отсутствие типовых решений для аэропортов двойного назначения и сложности с разграничением полномочий в эксклавных регионах существенно замедляют процессы привлечения частных инвестиций в данную сферу.

Во-первых, снижается фискальная нагрузка на бюджет: обязательства по финансированию капиталоемкой модернизации, например реконструкция взлетно-посадочной полосы, передаются частному инвестору [3].

Во-вторых, растут налоговые поступления. Эффект здесь накопительный, по разным оценкам, каждый вложенный в аэропорт через ГЧП рубль приносит в региональный бюджет дополнительно 0,35–0,50 рубля налогов в течение десяти лет.

Социальные и кадровые эффекты проявляются в росте занятости. Модернизированный аэропорт увеличивает штат на 20–40 % по сравнению с докризисным периодом, создавая высокотехнологичные рабочие места. Развитие приаэропортовой зоны формирует косвенную занятость в логистике и складских комплексах, гостиничном бизнесе и общественном питании, торговых центрах и сервисных услугах, техническом обслуживании и ремонте авиатехники. По данным Росстата, мультипликатор занятости составляет 3–4 рабочих места в смежных отраслях на одно рабочее место в аэропорту.

Улучшение транспортной доступности выражается в увеличении количества рейсов и направлений, особенно при развитии модели социальных маршрутов в рамках ГЧП-соглашений. Конкуренция авиакомпаний на обновленной инфраструктуре приводит к снижению тарифов на 15–25 % по сравнению с монопольными рынками. Прямые рейсы в федеральные центры расширяют доступ жителей регионов к высокотехнологичной медицинской помощи и образовательным услугам.

После модернизации аэропорта «Курумоч» (Самара) количество студентов, выбирающих для обучения вузы Москвы и Санкт-Петербурга, увеличилось на 35 %, причем 60 % из них отметили удобство транспортного сообщения как ключевой фактор.

Структурные изменения в региональной экономике включают развитие туристического кластера. Регионы с обновленными аэропортами отмечают рост турпотока на 40–70 % в первые три года после модернизации. В Карелии после реконструкции аэропорта «Петрозаводск» через механизм муниципально-частного партнерства сезонность туризма сократилась с 3 до 6 месяцев, а доходы от туристической отрасли выросли на 85 %.

Для объективной оценки эффективности ГЧП в аэропортовой сфере рекомендуется использовать комплексную методику, включающую прямые экономические показатели (объем привлеченных частных инвестиций, рост пассажиропотока и грузооборота, увеличение налоговых поступлений), социальные индикаторы (количество созданных рабочих мест, изменение транспортной связанности региона, динамика стоимости авиабилетов) и структурные изменения (доля сырьевого экспорта, рост числа малых и средних предприятий в смежных отраслях, увеличение туристического потока). По консервативным оценкам, совокупный экономический эффект от реализации ГЧП-проекта в региональном аэропорту в 3–4 раза превышает объем первоначальных инвестиций в течение 10-летнего горизонта [1].

Налоговая проблематика и пути ее решения

Налоговая система выступает критическим фактором, определяющим условия привлечения частных инвестиций в аэропортовую отрасль. Существующая налоговая база при реализации ГЧП-проектов сталкивается с фундаментальным противоречием: объекты аэропортовой инфраструктуры (взлетно-посадочные полосы, рулежные дорожки, командно-диспетчерские пункты согласно Воздушному кодексу РФ, могут находиться исключительно в федеральной собственности. Это порождает ряд системных проблем.

Во-первых, невозможность применения инвестиционного вычета по налогу на прибыль. Согласно позиции Минфина России, выраженной в письме от 14.02.2025 г., инвестиционный налоговый вычет, предусмотренный подпунктом 4 пункта 2 статьи 286.1 НК РФ, не применим к вложениям в объекты воздушного транспорта, переданные по концессии. Формально вычет предназначен для создания объектов инфраструктуры, которые могут находиться исключительно в федеральной собственности. Однако Минфин трактует эту норму ограничительно: вычет применяется, если частный партнер сам создает такой объект и финансирует его создание. В классической концессии объект создается частным партнером, но право собственности на него возникает у государства, что создает правовую неопределенность [16].

Во-вторых, значительная нагрузка по налогу на имущество. После завершения строительства или реконструкции объект ставится на баланс концессионера, у которого возникает обязанность уплачивать налог на имущество. Учитывая капиталоемкость аэропортовых проектов (миллиарды рублей), налог по стандартной ставке 2,2 % становится неподъемным бременем, делая проект финансово неустойчивым.

В-третьих, размытость налоговой базы по движимому имуществу и НДС. Хотя Федеральный закон от 25.12.2018 г. № 493-ФЗ закрепил, что передача имущества по соглашению ГЧП не признается реализацией для целей налогообложения, вопросы остаются. Правоприменительная практика содержит споры о праве концессионера на вычет НДС по приобретаемым работам и материалам, а также о применении амортизационной премии.

Анализ региональной практики показывает, что субъекты РФ вынуждены компенсировать эти налоговые проблемы в ручном режиме, создавая преференциальные режимы для конкретных проектов. Практически единственным эффективным инструментом поддержки сегодня является обнуление или снижение ставки налога на имущество для концессионеров. В Ямало-Ненецком автономном округе принято решение освободить от налога на имущество организации-концессионеры, создающие объекты транспортной инфраструктуры, что было сделано под проект строительства аэропорта в Салехарде (инвестиции около 19 млрд. рублей). В Краснодарском крае установлена дифференцированная льготная ставка в размере 0,01 %, при стандартной 2,2 % для организаций, заключивших концессионное соглашение с

краем или муниципалитетом, на срок действия соглашения, но не более 10 лет. В Кировской области в рамках государственной программы предусмотрены налоговые расходы по налогу на имущество для организаций, чей основной вид деятельности относится к вспомогательной деятельности воздушного транспорта, с целью направления высвободившихся средств на реконструкцию аэропорта «Победилово». В Московской области с 2022 года действует отдельная статья закона, устанавливающая льготы для организаций, заключивших концессионное соглашение о финансировании, строительстве, реконструкции и эксплуатации имущества аэродромов аэропортов.

Отдельного внимания заслуживает появление принципиально нового механизма — инфраструктурного сбора, введенного Федеральным законом от 31.07.2025 г. № 305-ФЗ [17]. С авиакомпаний, работающих в определенных правительствами аэропортах, взимается сбор (около 150 рублей с пассажира). Средства аккумулируются в фонде по группам аэропортов и направляются исключительно на финансирование инфраструктурных проектов (строительство и реконструкцию) в этих же аэропортах. Предполагается, что этот сбор может использоваться в концессионных проектах (пилот — Кемерово). Однако ключевая проблема заключается в юридической неопределенности статуса сбора и порядка доведения этих средств до концессионера. Непонятно, как именно частный партнер будет получать эти деньги: напрямую от оператора сбора или через бюджет, а также как это будет учитываться в налоговой базе концессионера [12].

Исходя из выявленных проблем, для успешного внедрения ГЧП в деятельность региональных аэропортов необходимы изменения налогового законодательства. Требуется внесение ясности в применение инвестиционного вычета либо путем официального разъяснения Минфина, либо путем внесения поправок в НК РФ, подтверждающих право концессионеров на инвестиционный вычет по расходам на создание объектов аэропортовой инфраструктуры, находящихся в федеральной собственности. Необходима унификация и пролонгация льгот по налогу на имущество на федеральном уровне: целесообразно закрепить в главе 30 НК РФ норму, предоставляющую право регионам устанавливать ставку 0 % для объектов аэропортовой инфраструктуры, созданных в рамках ГЧП, на весь срок соглашения. Инфраструктурный сбор требует законодательного определения его статуса, механизма аккумуляции и порядка передачи частному партнеру, оптимальным видится закрепление обязанности публичного партнера направлять средства сбора концессионеру в качестве элемента платы концедента (капитального гранта или инвестиционной составляющей). Наконец, необходимо уточнение правил налогового учета и вычета НДС путем закрепления на уровне кодекса или разъяснений ФНС однозначного порядка принятия к вычету НДС по товарам, работам и услугам, приобретаемым концессионером для создания объекта соглашения, а также порядка начисления амортизации и применения амортизационной премии.

Научно-практические предложения по совершенствованию и развитию механизмов ГЧП в региональных аэропортах

Обобщение теоретического базиса и эмпирических данных, полученных в ходе анализа реализованных в Российской Федерации проектов, позволяет сформулировать ряд научно-практических предложений, направленных на интенсификацию внедрения механизмов государственно-частного партнерства в авиационной отрасли с учетом выявленных пробелов в правоприменительной практике.

Во-первых, видится целесообразной разработка и легализация особого правового режима и модели ГЧП для инфраструктурных объектов, расположенных на территориях со специальным административно-правовым статусом (эксклавы, территории опережающего развития). В контексте Калининградской области данное предложение подразумевает создание механизма «двойного ключа» при заключении концессионного соглашения, при котором инвестиционные обязательства частного партнера страхуются публичной стороной в части валютных и логистических рисков, специфичных для эксклавного положения региона. Это потребует внесения дополнений в действующее законодательство о ГЧП, детализирующих особенности конкурсных процедур для аэропортов, имеющих стратегическое значение для транспортной связности страны.

Во-вторых, на основе анализа зарубежного опыта и работ, исследующих мультипликативные эффекты инфраструктурных инвестиций, предлагается внедрение модели «гибридного контракта жизненного цикла», адаптированного под региональные авиаузлы с невысокой интенсивностью полетов. Специфика предложения заключается в фиксации в структуре соглашения так называемого «инфраструктурного норматива доходности», привязанного к макроэкономическим индикаторам, с одновременным предоставлением концессионеру права на льготное налогообложение земельных участков в приаэродромной зоне для реализации коммерческой застройки (аэротрополис). Подобный симбиоз концессионной и девелоперской модели способен повысить финансовую устойчивость проектов в условиях, когда исключительно профильная (авиационная) деятельность остается планово-убыточной.

В-третьих, в области налогового регулирования представляется необходимым инициировать подготовку официальных разъяснений Министерства финансов Российской Федерации либо поправок в главу 25 Налогового кодекса РФ в части уточнения порядка применения инвестиционного налогового вычета для организаций, создающих объекты воздушного транспорта в рамках концессионных соглашений. Существующая коллизия, на которую указывает практика, ведет к снижению рентабельности собственного капитала частного инвестора, что делает механизм ГЧП малопривлекательным для вложений в реконструкцию взлетно-посадочных полос и аэродромных комплексов. Предлагается закрепить на уровне НК РФ норму, прямо

предусматривающую право концессионера на уменьшение сумм налога на прибыль в отношении расходов капитального характера, понесенных на объектах, остающихся в государственной собственности, но переданных в эксплуатацию частному партнеру.

В-четвертых, с точки зрения организационно-управленческих инноваций, рекомендуется создание на уровне федеральных округов Центров компетенций по структурированию авиационных ГЧП-проектов. Деятельность подобных структур должна быть нацелена на преодоление управленческих и операционных проблем, упомянутых ранее, а именно на унификацию требований к финансовым моделям и снижение транзакционных издержек на этапе подготовки конкурсной документации для регионов, не обладающих достаточным опытом взаимодействия с частными операторами. Для аэропортов, подобных «Храброво», где практика ГЧП еще не сложилась, наличие такого центра позволило бы нивелировать риски, связанные с культурным разрывом между менеджментом государственного предприятия и потенциальными инвесторами.

Для частных инвесторов и операторов приоритетом должно стать развитие компетенций в работе с государственными партнерами, включая GR-менеджмент и публичную коммуникацию. Внедрение стандартов ESG-отчетности позволит повысить прозрачность и привлечь ответственное финансирование. Формирование консорциумов с технологическими компаниями и логистическими операторами даст возможность предлагать регионам комплексные решения.

Выводы

Опыт внедрения государственно-частного партнерства в деятельность региональных аэропортов России прошел путь от первых экспериментальных проектов до становления системным инструментом развития. Накопленная практика выявила как значительный потенциал данной модели в привлечении инвестиций (около 300 млрд. рублей за последнее десятилетие) и повышении эффективности, так и существенные барьеры правового, финансового и управленческого характера.

Сегодня вектор развития смещается от простого строительства пассажирских терминалов к созданию хабов, внедрению «умных» и экологических решений, а также формированию нишевых моделей для малой авиации. Ключевую роль здесь играет способность власти и бизнеса к совместному поиску решений, позволяющая рассматривать аэропорт не как статью расходов, а как инструмент активизации пространственного развития и повышения качества жизни. Эффект от такого партнерства выходит далеко за рамки обновления объектов: это и рост инвестиционного климата, и появление новых рабочих мест, и перестройка региональной экономики, и социальные улучшения. Реализованные проекты подтверждают, что аэропорт, построенный на принципах ГЧП, выступает долгосрочным катализатором позитивных преобразований. В условиях ограниченности бюджетов подобные инвестиции в авиационную

инфраструктуру можно считать одним из наиболее эффективных инструментов поддержки регионов.

Поэтому разработку особых моделей ГЧП в сфере региональной авиации стоит трактовать как стратегию комплексного развития территорий, а не как узкоспециализированный инфраструктурный проект. Дальнейшие изыскания в этой сфере целесообразно направить на разработку проекта корректировок как налогового законодательства, так и воздушного кодекса РФ, для корректного внедрения данной стратегии в деятельность аэропорта и региона. Провести количественную оценку мультипликативных эффектов таких проектов, анализ долгосрочных последствий применяемых моделей распределения рисков, а также на верификацию зарубежного опыта с поправкой на российские реалии.

Список источников

1. Анализ состояния рынка авиаперевозок в Калининградском регионе и перспективы его развития / М. А. Складовский, А. В. Иванов. – БЭЖ (Балтийский экономический журнал) №4(48) – г. Калининград 2024 г.

2. Аэропорт как элемент регионального транспортно-логистического комплекса / Складовский М. А., Иванов А. В. / Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика наука, технологии. №10 часть 3 – г. Калининград, 2025 г.

3. Варнавский, В. Г. Государственно-частное партнерство в инфраструктурных отраслях экономики : монография / В. Г. Варнавский, А. В. Белицкая, Е. П. Жаворонкова ; под общ. ред. В. Г. Варнавского. – Москва : ИМЭМО РАН, 2021. – 215 с. – ISBN 978-5-9535-0596-7. – EDN NPPJIT.

4. ГЧП в транспортной инфраструктуре: правовое регулирование, экономика, практика : монография / А. Ф. Рогачев, В. С. Климанова, Т. С. Гусева, А. В. Батяева ; под ред. А. Ф. Рогачева. – Москва : Инфра-Инженерия, 2022. – 284 с. – ISBN 978-5-9729-1022-5. – EDN RHEKXY.

5. Инвестиции в инфраструктуру: механизмы государственно-частного партнерства : учебное пособие / М. А. Абрамова, А. А. Алиев, В. А. Ермоленко [и др.] ; под ред. М. А. Абрамовой. – Москва : Прометей, 2020. – 342 с. – ISBN 978-5-00172-087-8. – EDN ANNOAJ.

6. Комарова, В. В. Государственно-частное партнерство и привлечение инвестиций в инфраструктуру воздушного транспорта / В. В. Комарова, А. В. Милая // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 6 (119). – С. 112–117. – DOI 10.34925/EIP.2020.119.6.020. – EDN RCEXJT.

7. Концессионные соглашения в авиационной отрасли: правовые и экономические аспекты : монография / О. А. Немчинов, В. И. Савин, А. В. Михайлов ; под общ. ред. О. А. Немчинова. – Самара : Издательство Самарского университета, 2021. – 198 с. – ISBN 978-5-7883-1628-4. – EDN YDYGRB.

8. Кузьмина, Л. В. Механизмы ГЧП в транспортной сфере: экономические эффекты и ключевые вызовы / Л. В. Кузьмина // Экономический вестник ИПУ РАН. – 2021. – Т. 2, № 2. – С. 26–33. – EDN NQOIV.

9. Куличенков, Н. П. Финансирование транспортной инфраструктуры России с использованием механизмов государственно-частного партнерства: современные вызовы и перспективы / Н. П. Куличенков // Финансы и кредит. – 2022. – Т. 28, № 12 (828). – С. 2752–2776. – DOI 10.24891/фс.28.12.2752. – EDN JXVVDS.

10. Макаров, И. Н. Государственно-частное партнерство в системе стратегического управления развитием региональной инфраструктуры : монография / И. Н. Макаров, В. В. Колесников, О. С. Назарова. – Липецк : Липецкий государственный технический университет, 2021. – 156 с. – ISBN 978-5-88247-999-9. – EDN ZOWHNS.

11. Модернизация региональной аэропортовой инфраструктуры: механизмы ГЧП и концессионные модели : коллективная монография / под ред. А. В. Белицкой, Е. Н. Клочковой. – Москва : Инфра-М, 2022. – 312 с. – ISBN 978-5-16-017812-3. – DOI 10.12737/1861131. – EDN DMSMKP.

12. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Порядка расчета тарифа инфраструктурного сбора, его аккумуляции и использования, а также о перечне аэропортов, в которых взимается инфраструктурный сбор» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2026. – (в печати / ожидается принятие)

13. Проектное финансирование и ГЧП в транспортной сфере : учебно-методическое пособие / Е. С. Горбунова, А. А. Морозов, И. С. Степанов ; под ред. Е. С. Горбуновой. – Санкт-Петербург : Издательство СПбГЭУ, 2020. – 176 с. – ISBN 978-5-7310-5252-0. – EDN PULUIB.

14. Развитие аэропортовой сети России: стратегии, инструменты, риски : монография / Л. В. Кузьмина, М. Ю. Кузнецов, Е. А. Федорова ; под ред. Л. В. Кузьминой. – Москва : Научная библиотека, 2022. – 248 с. – ISBN 978-5-907497-52-4. – EDN RAZLVB.

15. Шаталов, М. А. Государственно-частное партнерство: теория, методология, практика : монография / М. А. Шаталов, И. А. Меркулина, А. В. Мычка. – Воронеж : Воронежский государственный технический университет, 2020. – 236 с. – ISBN 978-5-7731-0892-2. – EDN JVQHMF.

16. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2000. — № 32. — Ст. 3340.

17. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1997. – № 12. – Ст. 1383

18. Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2005. – № 30 (ч. I). – Ст. 3126.

19. Achba, L. V. Государственно-частное партнерство в транспортной инфраструктуре как форма взаимодействия государства и бизнеса / L. V. Achba, L. G. Vorona-Slivinskaya, E. V. Voskresenskaya // Экономика и управление. – 2020. – Т. 26, № 7 (177). – С. 759–765. – DOI 10.35854/1998-1627-2020-7-759-765. – EDN FFRNOY.

References

1. Analysis of the state of the air transportation market in the Kaliningrad region and prospects for its development / M. A. Sklodovsky, A. V. Ivanov – BEZH (Baltic Economic Journal) No. 4(48) – Kaliningrad 2024

2. The airport as an element of the regional transport and logistics complex / Sklodovsky M. A., Ivanov A. V. / Competitiveness in the global world: economics, science, technology. No. 10 part 3 – Kaliningrad, 2025

3. Varnavsky, V. G. Public-private partnership in infrastructural sectors of the economy : a monograph / V. G. Varnavsky, A.V. Belitskaya, E. P. Zhavoronkova ; under the general editorship of V. G. Varnavsky. – Moscow : IMEMO RAS, 2021. – 215 p. – ISBN 978-5-9535-0596-7. – EDN NPPJIT.

4. PPP in transport infrastructure: legal regulation, economics, practice: a monograph / A. F. Rogachev, V. S. Klimanova, T. S. Guseva, A.V. Batyaeva ; edited by A. F. Rogachev. – Moscow : Infra-Engineering, 2022. – 284 p. – ISBN 978-5-9729-1022-5. – EDN RHEKXY.

5. Investments in infrastructure: mechanisms of public-private partnership : a textbook / M. A. Abramova, A. A. Aliyev, V. A. Ermolenko [et al.] ; edited by M. A. Abramova. – Moscow : Prometheus, 2020. – 342 p. – ISBN 978-5-00172-087-8. – EDN ANNOUNCE.

6. Komarova, V. V. Public-private partnership and attraction of investments in air transport infrastructure / V. V. Komarova, A. V. Milaya // Economics and entrepreneurship. – 2020. – № 6 (119). – Pp. 112-117. – DOI 10.34925/EIP.2020.119.6.020. – EDN RCEXJT.

7. Concession agreements in the aviation industry: legal and economic aspects: a monograph / O. A. Nemchinov, V. I. Savin, A. V. Mikhailov ; under the general editorship of O. A. Nemchinov. Samara : Samara University Press, 2021. 198 p. ISBN 978-5-7883-1628-4. EDN YDYGRB.

8. Kuzmina, L. V. PPP mechanisms in the transport sector: economic effects and key challenges / L. V. Kuzmina // Economic Bulletin of IPU RAS. – 2021. – Vol. 2, No. 2. – pp. 26-33. – EDN NQOIIV.

9. Kulichenkov, N. P. Financing of Russia's transport infrastructure using public-private partnership mechanisms: modern challenges and prospects / N. P. Kulichenkov//

Finance and Credit. – 2022. – Vol. 28, No. 12 (828). – pp. 2752-2776. – DOI 10.24891/fc.28.12.2752. – EDN JXVVDS.

10. Makarov, I. N. Public-private partnership in the system of strategic management of regional infrastructure development : a monograph / I. N. Makarov, V. V. Kolesnikov, O. S. Nazarova. Lipetsk : Lipetsk State Technical University, 2021. 156 p. ISBN 978-5-88247-999-9. EDN ZOWHHS.

11. Modernization of regional airport infrastructure: PPP mechanisms and concession models: a collective monograph / edited by A.V. Belitskaya, E. N. Klochkova. – Moscow : Infra-M, 2022. – 312 p. – ISBN 978-5-16-017812-3. – DOI 10.12737/1861131. – EDN DMSMKP.

12. Decree of the Government of the Russian Federation "On approval of the Procedure for calculating the tariff of the infrastructure fee, its accumulation and use, as well as on the list of airports where the infrastructure fee is charged" // Collection of legislation of the Russian Federation. – 2026. – (in print / expected to be accepted)

13. Project financing and PPP in the transport sector : an educational and methodological guide / E. S. Gorbunova, A. A. Morozov, I. S. Stepanov ; edited by E. S. Gorbunova. – Saint Petersburg : SPbGEU Publishing House, 2020. – 176 p. – ISBN 978-5-7310-5252-0. – EDN PULUIB.

14. Development of the airport network in Russia: strategies, tools, risks : a monograph / L. V. Kuzmina, M. Y. Kuznetsov, E. A. Fedorova ; edited by L. V. Kuzmina. – Moscow : Scientific Library, 2022. – 248 p. – ISBN 978-5-907497-52-4. – EDN RAZLVB.

15. Shatalov, M. A. Public-private partnership: theory, methodology, practice : a monograph / M. A. Shatalov, I. A. Merkulina, A. V. Mychka. Voronezh : Voronezh State Technical University, 2020. 236 p. ISBN 978-5-7731-0892-2. EDN JVQHMF.

16. The Tax Code of the Russian Federation (Part two) dated 08/05/2000 No. 117-FZ (as amended on 12/28/2025) // Collection of Legislation of the Russian Federation. — 2000. — No. 32. — Art. 3340.

17. The Air Code of the Russian Federation dated 03/19/1997 No. 60-FZ (as amended on 12/28/2025) // Collection of legislation of the Russian Federation. – 1997. – No. 12. – Art. 1383

18. Federal Law No. 115-FZ of July 21, 2005 "On Concession Agreements" // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2005. – No. 30 (part I). – Art. 3126.

19. Achba, L. V. Public-private partnership in transport infrastructure as a form of interaction between government and business / L. V. Achba, L. G. Vorona-Slivinskaya, E. V. Voskresenskaya // Economics and Management. – 2020. – Vol. 26, No. 7 (177). – pp. 759-765. – DOI 10.35854/1998-1627-2020-7-759-765. – EDN FFRNOY.

Информация об авторах

А. В. Иванов – доктор экономических наук, профессор ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет"

М. А. Склодовский – аспирант ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет"

Information about the authors

A. V. Ivanov - Doctor of Economic Sciences, professor of INOTECU FGBOU VO "Kaliningrad State Technical University"

M. A. Sklodovskii - graduate student of INOTECU FGBOU VO "Kaliningrad State Technical University"

Статья поступила в редакцию 07.04.2026; одобрена после рецензирования 26.06.2026; принята к публикации 17.08.2026.

The article was submitted 07.04.2026; approved after reviewing 26.06.2026; accepted for publication 17.08.2026.