

Аналитический доклад

Опыт Московского авиационного узла:
возможности и потенциал для государственных
и частных операторов региональных аэропортов

Подготовлено для работы Координационного совета по инвестициям Минтранса России

Июль 2014 г.
Москва



ОГОВОРКА

Основной целью настоящего аналитического доклада является презентация результатов анализа инвестиционных и организационно-правовых механизмов развития региональных аэропортов России с учетом опыта подготовки проекта развития аэропортов Московского авиационного узла (МАУ) на основе концессионных соглашений.

Задачами настоящего аналитического доклада являются:

- выработка эффективных решений привлечения частных инвестиций в инфраструктурные транспортные проекты;
- оказание информационной и организационной поддержки при разработке инвестиционных проектов в сфере транспортной инфраструктуры;
- повышение эффективности бюджетных инвестиций с целью увеличения темпов отечественной экономики и повышения конкурентоспособности услуг в сфере транспорта в России.

Настоящий доклад подготовлен на основе информации из открытых источников, данных официальных органов государственной власти, уполномоченных лиц или иной доступной авторам доклада информации, не являющейся конфиденциальной.

Мы полагаемся на информацию, полученную из источников, которые мы считаем надежными; тем не менее мы не гарантируем их точность или полноту.

Дальнейшее распространение, тиражирование, копирование или использование иным способом данных материалов допускается исключительно с согласия авторов настоящего доклада.

В рамках подготовки доклада не предполагается, что предложенные в нем выводы и рекомендации учитывают все аспекты и факторы, влияющие на параметры реализации инвестиционных проектов развития аэропортовой инфраструктуры региональных аэропортов.

Любые выводы, рекомендации и суждения, изложенные в настоящем докладе, являются экспертной оценкой авторов и не предполагают возможность принятия решений в их отношении без проведения дополнительного исследования затронутых в настоящем докладе вопросов.

Данные материалы содержат заявления относительно будущих событий и пояснения, представляющие собой прогноз таких событий. Любые утверждения в данных материалах, не являющиеся констатацией исторических фактов, являются прогнозными заявлениями, сопряженными с известными и неизвестными рисками, неопределенностями и прочими факторами. В связи с этим фактические результаты, итоги и достижения могут существенно отличаться от любых будущих результатов, итогов или достижений, отраженных в таких прогнозных заявлениях или предполагаемых ими. Мы не принимаем на себя никаких обязательств по обновлению любых содержащихся здесь прогнозных заявлений, с тем чтобы они отражали фактические результаты, изменения в допущениях либо изменения в факторах, повлиявших на такие заявления.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Executive Summary	4
Региональные аэропорты России. Вызовы: дерегулирование, модернизация и диверсификация	6
Трансформация аэропортового бизнеса	14
Финансирование развития аэропортовой инфраструктуры	17
Особенности развития аэропортов Московского авиационного узла	24
Использование концессионной модели – выгоды и преимущества	26
Условия привлечения внебюджетного финансирования	29
Возможности долгосрочного планирования инвестиционного развития аэропорта	30
Заключение	31

EXECUTIVE SUMMARY

- 1) Инфраструктурные инвестиционные проекты в последние годы представляют огромный интерес для стратегических и институциональных инвесторов. Это вызвано, в том числе, вхождением отечественной экономики в четвертый этап своего развития, для которого характерны:
 - а) высокая доля издержек, связанных с неразвитостью инфраструктуры
 - б) невысокая конкуренция в инфраструктурной отрасли по сравнению с иными традиционными инвестиционными отраслями (полезные ископаемые, строительство, ритейл и телекоммуникации).
- 2) В сфере аэропортового развития существуют группы инвесторов – условных лидеров, которые управляют крупными узловыми и/или несколькими аэропортами. Тем не менее дальнейшее распределение инвестиционных контрактов на управление и развитие аэропортов может в существенной степени изменить рынок. Одни претенденты на роль лидеров сойдут с дистанции, т. к. появятся новые игроки, или некоторые из ныне действующих потенциальных лидеров быстрее остальных адаптируются к новым условиям и смогут взять новую стратегическую высоту в текущих, быстро меняющихся условиях и форматах развития аэропортовой отрасли в стране.
- 3) В настоящее время все аэропорты РФ можно разделить на несколько инвестиционных категорий. В первую группу – группу А – можно отнести аэропорты МАУ (Внуково, Домодедово и Шереметьево) и Пулково. К группе В относятся региональные аэропорты с пассажиропотоком более 1 млн чел./год (+/- 10%), которые имеют частного стратегического инвестора. К группе С относятся региональные аэропорты с пассажиропотоком более 1 млн чел./год (+/- 10%), которые находятся под контролем государства – как правило, государственных компаний или ведомств. Группа D – региональные аэропорты с пассажиропотоком ниже 500 тыс. чел./год.
- 4) Основной интерес для инвесторов составляют аэропорты групп В и С: в них есть, с одной стороны, достаточный потенциал для роста трафика, с другой стороны, текущий трафик уже позволяет обеспечить возвратность инвестиций. Но с учетом различной стартовой позиции развитие аэропортов даже в пределах одной группы может значительно варьироваться – некоторые аэропорты быстрее перейдут в более высокую группу, некоторые могут потерять позиции. В любом случае даже аэропорты группы D в течение 5–7 лет способны выйти на текущий уровень аэропортов-лидеров по причине более высокой динамики роста.
- 5) Фундаментом появления новых игроков является передача стратегическим инвесторам аэропортов, находящихся под государственным управлением. Вместе с тем распределение рыночных долей будет продолжаться в дальнейшем и между уже сложившимися лидерами отрасли. Для этого крупнейшие игроки ищут новые инвестиционные схемы, чтобы закрепить свои позиции в отношении аэропортов, которые уже находятся у них в управлении.
- 6) Одновременно с этим перед инвесторами стоит задача выработать новые инвестиционные подходы, что позволит получить преимущество при входе в те аэропортовые активы, которые находятся под управлением государства и должны быть переданы стратегическим инвесторам в ближайшие годы.
- 7) Отдельно необходимо отметить вопрос т. н. «четвертой точки МАУ». Существует ошибочное мнение о том, что это – четвертый аэропорт МАУ (единственный новый аэропорт). К 2030 году в МАУ действительно образуется тот дефицит пассажиропотока в 34 млн пассажиров в год, который уже невозможно будет устранить количественными и качественными модернизациями инфраструктуры МАУ. Это уже будет проблема географических ограничений Москвы.
- 8) Эти 34 млн пассажиров в год – есть потенциальный рынок для вытягивания на региональные аэропорты, что только увеличивает инвестиционную привлекательность тех из них, которые имеют наилучшие географические и социально-экономические

предпосылки. Помимо сказанного, этот дефицит будет являться поводом для создания или модернизации существующих аэропортов в радиусе 200 км вокруг Москвы. Таким образом, «четвертая точка МАУ» – это несколько аэропортов, каждый из которых будет иметь пропускную способность около 3–12 млн пассажиров в год.

9) Частные инвесторы активно ищут инструментарий, который мог бы быть им полезен при увеличении капитализации собственных активов и получении новых аэропортовых активов.

10) Текущий инструментарий не позволяет снять ключевую проблему – отсутствие какой-либо инвестиционной привязки ВПП к терминалам аэропорта. Финансирование аэродрома (государственная собственность) за счет бюджетных средств или ограничено (макроэкономические факторы), или не синхронизируется с развитием трафика и терминальных мощностей. Поэтому частный инвестор при входе в аэропортовый актив вынужден принять на себя все риски, включая риски по аэродромной части, на которую он не имеет никакого влияния.

11) Такая ситуация хорошо знакома всем региональным аэропортам, но уже отструтурирована в рамках проекта МАУ таким образом, что позволяет снять основные инвестиционные риски как для государства, так и для операторов МАУ. Опыт реализации проекта развития МАУ может быть крайне полезен региональным аэропортам, и чем быстрее и качественнее инвестиционный подход МАУ может быть ими проанализирован, тем короче потенциальный путь к решению ключевых проблем. Это – качественное вхождение в новые аэропортовые активы с минимальными рисками, инвестиционная связь уже существующих активов (привязка аэродромов к терминалам) на долгосрочной основе и повышение капитализации активов.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ АЭРОПОРТЫ РОССИИ. ВЫЗОВЫ: ДЕРЕГУЛИРОВАНИЕ, МОДЕРНИЗАЦИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Аэродромы являются составными объектами инфраструктуры воздушного транспорта и входят в общую транспортную инфраструктуру. Вместе с тем частные инвестиции могут внести весомый вклад в создание развитой транспортной инфраструктуры высокого качества и надежности. При этом для применения необходимых решений должны быть реализованы общегосударственные задачи, а не интересы отдельных компаний.

Инфраструктурные инвестиционные проекты в последние годы представляют огромный интерес стратегических и институциональных инвесторов. Это вызвано, в том числе, вхождением отечественной экономики в четвертый этап своего развития, для которого характерны:

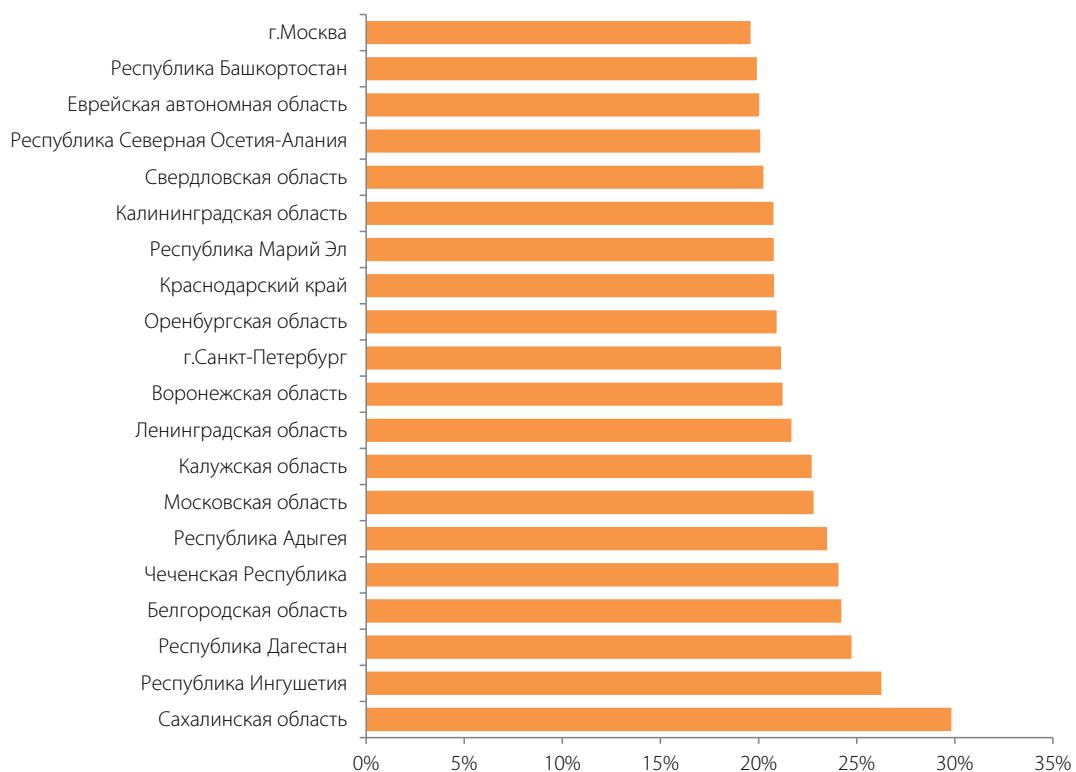
Общепризнанно, что эффективность работы аэропорта является важнейшим стимулом для социально-экономического развития региона, в котором он находится, и одновременно одним из ключевых индикаторов такого развития. Неслучайно, что при построении прогнозов пассажиропотока аэропортов в первую очередь учитывается прирост валового регионального продукта (ВРП). Зависимость, как правило, носит линейный характер. Обычно каждый процент прироста ВРП соответствует увеличению объема пассажирских и грузовых перевозок на 1,5–2%.

- а) высокая доля издержек, связанных с неразвитостью инфраструктуры
- б) невысокая конкуренция в инфраструктурной отрасли по сравнению с иными традиционными инвестиционными отраслями (полезные ископаемые, строительство, ритейл и телекоммуникации).

Это правило работает и в случае с российскими региональными аэропортами. Выдающиеся темпы прироста экономики Сахалина и юга России, включая Краснодарский край и Северный Кавказ (см. рисунок 1) привели к тому, что в числе лидеров (топ-30) аэропортов России оказались воздушные ворота именно этих территорий (см. таблицу 1).

Рост региональной экономики за последние семь лет в целом опережал рост экономики Москвы и Санкт-Петербурга, в результате развитие региональной авиации в России шло значительно быстрее, чем в двух столицах, опережая, например, даже рост Московского авиационного узла (+ 37% исключая МАУ и + 13% для МАУ с 2010 по 2012 год). (см. таблицу 1).

Рисунок 1 . Топ-20 регионов россии по среднегодовым темпам прироста ВРП (CAGR 2007–2012 гг.)



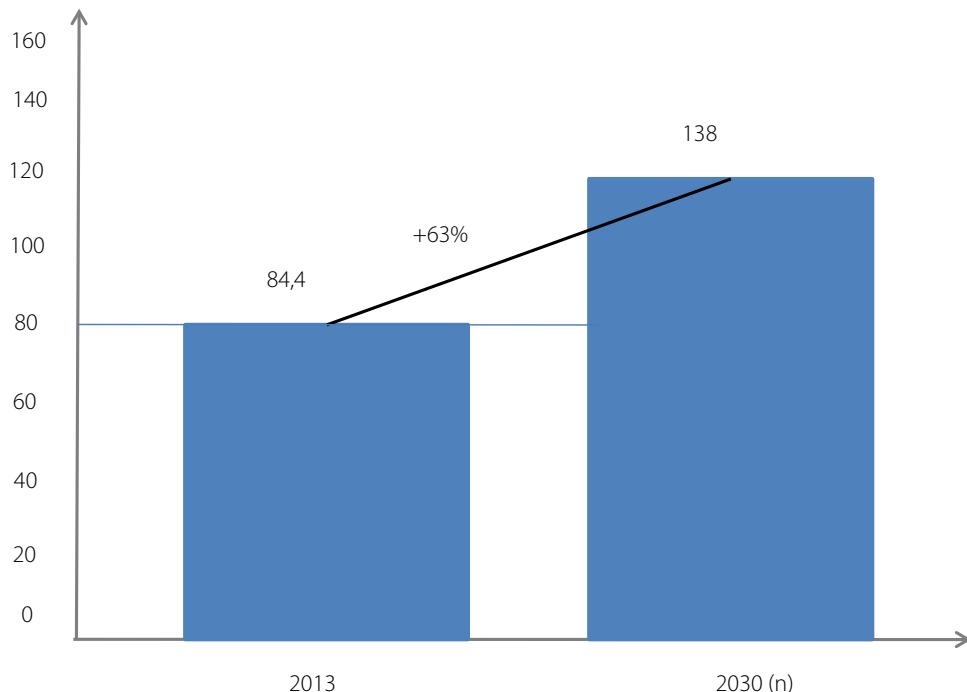
Источник: Росстат

Таблица1. Список наиболее динамично растущих пассажирских аэропортов россии в 2013 году

МЕСТО	АЭРОПОРТ	ГОРОД	ПАССАЖИРО- ПОТОК В 2013 Г., МЛН ЧЕЛ.	ИЗМЕНЕНИЕ К ПРЕДЫДУЩЕМУ ГОДУ, %
1	Витязево	Анапа	0,74	26,1
2	Казань	Казань	1,847	24,2
3	Стригино	Нижний Новгород	0,917	22,8
4	Челябинск	Челябинск	1,21	21
5	Гумрак	Волгоград	0,688	18,2
6	Ростов-на-Дону	Ростов-на-Дону	2,191	16,9
7	Большое Савино	Пермь	1,151	15,8
8	Уфа	Уфа	2,218	15,6
9	Новый Уренгой	Новый Уренгой	0,736	15,5
10	Пулково	Санкт-Петербург	12,85	15,2
11	Внуково	Москва	11,18	15,2
12	Минеральные Воды	Минеральные Воды	1,473	15,2
13	Толмачёво	Новосибирск	3,748	14,7
14	Курумоч	Самара	2,168	14,7
15	Сочи	Сочи	2,428	14,5
16	Кневичи	Владивосток	1,853	14,1
17	Кольцово	Екатеринбург	4,293	13,6
18	Сургут	Сургут	1,312	12,3
19	Иркутск	Иркутск	1,569	12,1
20	Якутск	Якутск	0,841	12
21	Омск-Централь- ный	Омск	0,975	11,8
22	Шереметьево	Москва	29,26	11,7
23	Новый	Хабаровск	2,089	10,9
24	Рошино	Тюмень	1,373	10,8
25	Храброво	Калининград	1,314	10,6
26	Пашковский	Краснодар	2,853	9,8
27	Домодедово	Москва	30,76	9,2
28	Емельяново	Красноярск	2,065	9
29	Талаги	Архангельск	0,76	8
30	Хомутово	Южно-Сахалинск	0,853	2

Источники: данные компаний

Рисунок 2. Прогноз роста авиапассажиропотока в России



Источник: Росстат

Рост региональной экономики за последние семь лет в целом опережал рост экономики Москвы и Санкт-Петербурга, в результате развитие региональной авиации в России шло значительно быстрее, чем в двух столицах, опережая, например, даже рост Московского авиационного узла (+ 37% исключая МАУ и + 13% для МАУ с 2010 по 2012 год). (см. таблицу 1).

В России прогнозируется дальнейший рост авиаперевозок: к 2030 году предусмотрено увеличение пассажирских авиаперевозок практически вдвое – до 138 млн пассажиров в год (см. рисунок 2). К 2020 году целевой показатель пассажирооборота гражданской авиации определен в размере 204,3 млрд пасс. км в год.

Так, по прогнозам, среднегодовые темпы прироста пассажиропотока в российской гражданской авиации до 2015 года более чем в три раза превышают темпы роста мирового пассажиропотока.

Тем не менее, вопреки росту рынка, число российских региональных аэропортов постоянно уменьшается, в значительной степени из-за сложностей достижения самоокупаемости и рентабельности. Обычно операторы коммерческих площадей и рекламы неохотно арендуют площади в аэропортах с пассажиропотоком меньше 400–500 тысяч пассажиров в год, в результате чего высокие неавиационные доходы являются практически недостижимыми. В небольших городах пассажиры приезжают в аэропорт незадолго до посадки, морально не готовы пользоваться услугами платного паркинга, общепита.

Кроме того, довольно большое количество российских аэропортов имеет гораздо большие объемы пассажиропотока – из 30 крупнейших российских аэропортов все превышают эту пороговую величину (см. таблицу 1).

Вообще, по подсчетам специалистов, всего 66 российских региональных аэропортов признаны крупными и средними хабами (см. таблицу 2).

Таблица 2. Инвестиционные категории аэропортов

ИНВЕСТИЦИОННАЯ КАТЕГОРИЯ	ХАРАКТЕРИСТИКА КАТЕГОРИИ АЭРОПОРТОВ
Группа А	Аэропорты МАУ (Внуково, Домодедово и Шереметьево) и Пулково
Группа В	Региональные аэропорты с пассажиропотоком более 1 млн человек. / год (+/- 10%)
Группа С	Региональные аэропорты с пассажиропотоком более 1 млн человек/год (+/- 10%), которые имеют частного стратегического инвестора
Группа D	Региональные аэропорты с пассажиропотоком более 1 млн человек/год (+/- 10%), которые находятся под контролем государства – как правило, государственных компаний или ведомств

Источник: InfraONE

Основной интерес для инвесторов, как уже отмечалось, составляют аэропорты групп В и С – в них есть, с одной стороны, достаточный потенциал для роста трафика, с другой стороны, текущий трафик уже позволяет обеспечить возвратность инвестиций. Но с учетом различной стартовой позиции развитие аэропортов даже в пределах одной группы может значительно варьироваться – некоторые аэропорты быстрее перейдут в более высокую группу, некоторые могут потерять

позиции. В любом случае даже аэропорты группы D в течение 5–7 лет способны выйти на текущий уровень аэропортов-лидеров по причине более высокой динамики роста.

При этом региональная аэропортовая инфраструктура имеет высокие показатели изношенности основных фондов аэропортовой инфраструктуры, соответственно, высокую потребность в модернизации и реконструкции для удовлетворения прогнозного роста авиаперевозок.

Пример

Аэропорт Краснодара имеет статус крупного регионального хаба, работающего как для внутренних, так и для международных линий. За 2013 год он принял и отправил порядка 15 000 рейсов, и его пропускная способность составила около 2,5 млн пассажиров. Но этих возможностей аэропорту уже недостаточно. В ближайшее время в Краснодар придут такие авиакомпании, как LOT из Польши, эмирская Fly Dubai, молдавский перевозчик Air Moldova. В 2014 году о своих планах заявили также Qatar Airways, Czech Airlines, Alitalia, Air Baltic, Air Berlin.

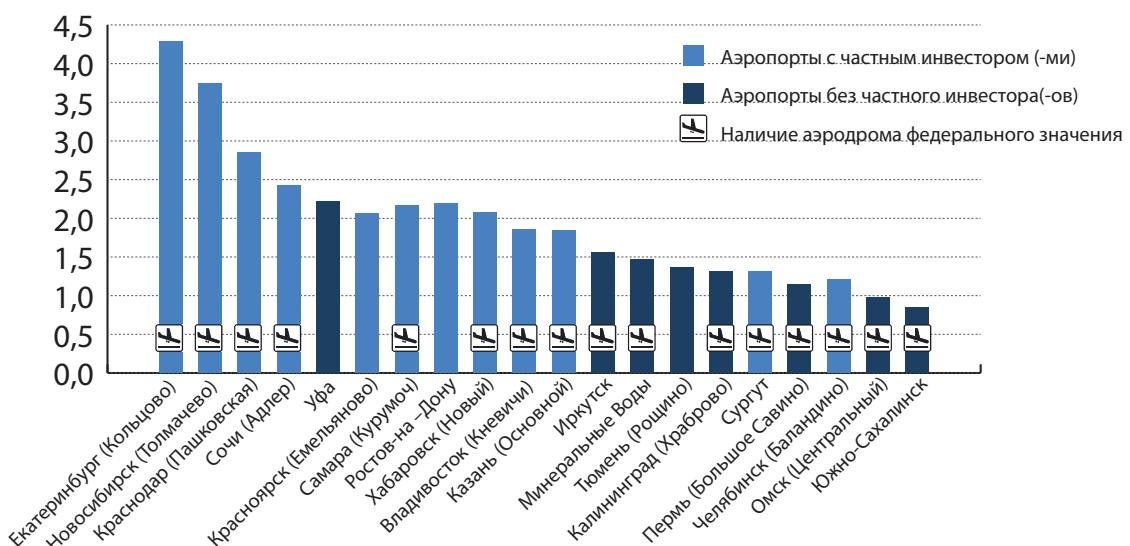
Чтобы справиться с таким потоком, необходимо не только перестроить здание терминала, но и провести реконструкцию взлетно-посадочной полосы. Реконструкция ВПП будет проводиться за счет регионального бюджета. На данные работы власти края выделяют около 6 млрд рублей



Необходимо отметить, что многие крупнейшие региональные аэропорты РФ имеют стратегического частного инвестора, реализующего инвестиционную программу развития аэропортовой инфраструктуры.

Несмотря на то что в составе двадцати крупнейших региональных аэропортов для развития как минимум 8 аэропортов могут быть привлечены стратегические частные инвесторы, даже при наличии инвестора сохраняется растущая потребность во внебюджетных источниках инвестиций, в том числе в отношении аэродромной инфраструктуры (см. рисунок 3).

Рисунок 3. Характеристика региональных аэропортов



Источник: InfraONE

Некоторые элементы взаимодействия региональных аэропортов отражают то, в какую сторону движется российский аэропортовый бизнес. Мы видим, что некоторые региональные аэропорты входят в альянсы, консолидируются на корпоративном уровне (см. таблицу 3), продолжая наращивать основные фонды и рыночную капитализацию для своих частных инвесторов. Такие альянсы помогают делать инфраструктуру более привлекательной для капитала.

Среди аэропортов существуют группы инвесторов – условных лидеров, которые управляют крупными узловыми и/или несколькими аэропортами. Тем не менее дальнейшее распределение инвестиционных контрактов на управление и развитие аэропортов может в существенной степени изменить рынок.

Одни претенденты на роль лидеров сойдут с дистанции, т. к. появятся новые игроки или некоторые из ныне действующих потенциальных лидеров быстрее остальных адаптируются к новым условиям и смогут взять новую стратегическую высоту в текущих быстро, меняющихся условиях и форматах развития аэропортовой отрасли в стране.

Таблица 3 .Характеристика управляющих аэропортовых компаний

НАИМЕНОВАНИЕ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ	ПЕРЕЧЕНЬ АЭРОПОРТОВ В УПРАВЛЕНИИ	ПАССАЖИРОПОТОК, МЛН ПАССАЖИРОВ	ОСНОВНЫЕ АКЦИОНЕРЫ
Аэропорты регионов	Аэропорт Кольцово (Екатеринбург), Международный аэропорт Курумоч (Самара), Международный аэропорт Нижний Новгород, Южный (Ростов-на-Дону), Центральный (Саратов)	7,378	ГК «Ренова»
БазэлАэро	Аэропорт Пашковский (Краснодар), Сочи, Геленджик, Аэропорт Витязево (Анапа) и Ейск	6,2	ГК «Базовый элемент»
Новапорт	Аэропорт Чита, ОАО «Челябинское авиапредприятие», Аэропорт Томск, Авиационное предприятие «Алтай» (Барнаул), Аэропорт Астрахань, Международный аэропорт Волгоград, Аэропорт Толмачёво (Новосибирск)	5,446	AEON Corp.
УК Интерпорт	Обслуживание грузовых авиаперевозок в крупнейших грузовых авиационных терминальных комплексах России, строительство грузовой инфраструктуры в Шереметьево (Москва) и Емельяново (Красноярск)	20 тыс. тонн грузов и почты	ХК «Интеррос»

Источники: данные компаний

В настоящий момент три крупнейших игрока из числа контролирующих региональные аэропорты консолидировали 22,4% пассажирооборота России (см. таблицу 3). А это уже немаловажно, поскольку их доля сопоставима с долей инвестиционно привлекательных аэропортов, входящих в Московский авиаузел. Фундаментом появления новых игроков является передача стратегическим инвесторам аэропортов, находящихся под государственным управлением. Вместе с тем распределение рыночных долей будет продолжаться в дальнейшем и между уже сложившимися лидерами отрасли. Для этого крупнейшие игроки ищут новые инвестиционных схемы, чтобы закрепить свои позиции в отношении аэропортов, которые уже находятся у них в управлении.

Высокая доля постоянных затрат в расходах ставит региональные аэропорты, в особенности с небольшим пассажиропотоком, перед непростой задачей. Рентабельная бизнес-модель регионального аэропорта может быть реализована при осуществлении необходимых мер и развитии новых бизнес-моделей, включая низкобюджетные перевозки.

Отдельно необходимо отметить вопрос т. н. «четвертой точки МАУ». Существует ошибочное мнение о том, что это – четвертый аэропорт МАУ (единий новый аэропорт). По факту это несколько аэропортов, каждый из которых будет иметь пропускную способность около 3–12 млн пассажиров в год.

К 2030 году в МАУ действительно образуется тот дефицит пассажиропотока в 34 млн пассажиров в год, который уже невозможно будет устраниТЬ количественными и качественными модернизациями инфраструктуры МАУ. Это уже будет проблема географических ограничений Москвы.

Эти 34 млн пассажиров в год – есть потенциальный рынок для вытягивания на региональные аэропорты, что только увеличивает инвестиционную привлекательность тех, которые имеют наилучшие географические и социально-экономические предпосылки.

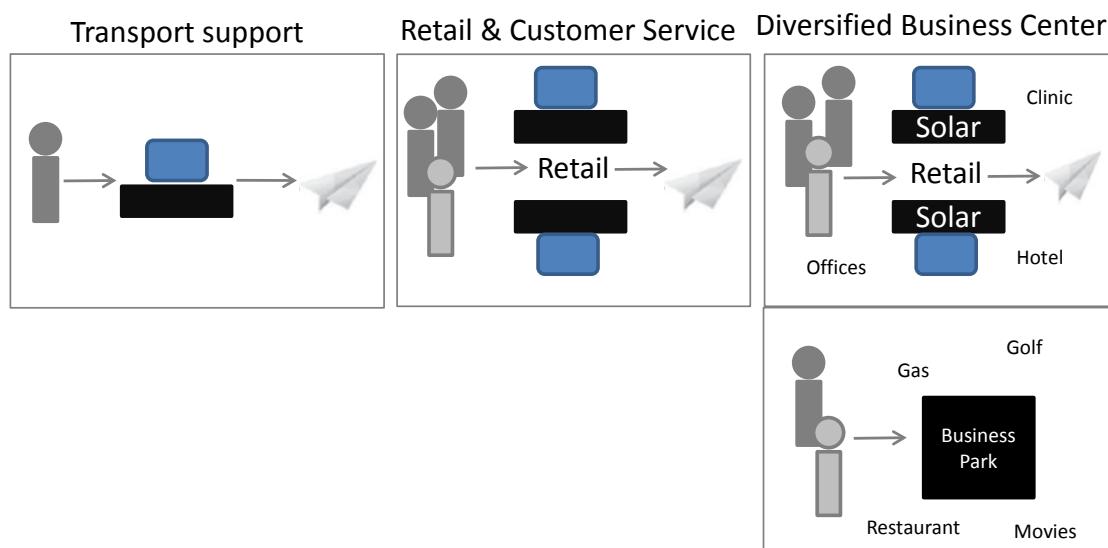
Помимо сказанного, этот дефицит будет являться поводом для создания или модернизации существующих аэропортов в радиусе 200 км вокруг Москвы.

ТРАНСФОРМАЦИЯ АЭРОПОРТОВОГО БИЗНЕСА

Одна из самых трудных задач XXI века — это усовершенствование городской инфраструктуры с учетом принципов устойчивого развития. Из всех инфраструктурных проектов аэропорты — своеобразные врата крупных городов — испытывают постоянное и наиболее серьезное давление.

С конца XX – начала XXI века роль аэропортов меняется. Если последние 50 лет воздушная инфраструктура обслуживала нужды регионов и городов, то теперь инициатива переходит к аэропортам, они сами становятся центрами развития и притяжения инвестиций и аккумулируют вокруг себя человеческий и материальный капитал, становясь центрами аэрополисов, необходимой частью мегаполисов (см. рисунок 4).

Рисунок 4. Трансформация международного аэропортового бизнеса



Источники: KRAMER aerotek inc., Robert Hazel, Oliver Wyman.

Очевидно, что реконструкция региональных аэропортов позволяет привлекать в город бюджетные авиакомпании, что в свою очередь приводит к увеличению мобильности его населения. Развитие направления грузовых перевозок помогает оптимизировать транспортные расходы и сократить сроки доставки в некоторых отраслях экономики, что также оказывает стимулирующее воздействие на деловую активность города.

Трансформации региональных аэропортов в России мешает износ основных фондов большинства аэропортов, который составляет от 40 до 80%, поэтому значение проектов по модернизации инфраструктуры аэропортов в нашей стране едва ли можно переоценить.

Отличительными особенностями имущественных комплексов аэропортов являются их высокая капиталоемкость и длительные сроки окупаемости инвестиций. Кроме того, они требуют, в интересах безопасности полетов, систематического проведения строго регламентированного комплекса профилактических и восстановительных ремонтов, возмещения высокой доли постоянных эксплуатационных расходов. Учитывая, что материально-техническая база практически всех аэропортов имеет начисленный износ основных средств в 100% или близкий к этому показателю, не накоплен амортизационный фонд для реноваций объектов. Убыточность основной деятельности многих аэропортов обостряет проблему потенциала роста аэропортов; она носит системный характер.

Приоритетные направления развития аэропортовой (аэродромной) инфраструктуры определены Основами политики Российской Федерации в области авиационной деятельности на период до 2013 года:

- оптимизация сети аэропортов (аэродромов), в том числе международных, в части, касающейся их количества и расположения, с учетом геополитических интересов государства и экономической целесообразности;
- повышение конкурентоспособности аэропортов на рынке международных транзитных перевозок;
- обновление основных фондов аэропортов и внедрение современных технологий аэропортового (аэродромного) обслуживания;
- регулирование и ограничение конкуренции аэропортов в рамках одного авиационного узла;
- поэтапность создания унифицированной аэродромной сети, отвечающей единым требованиям и способной обеспечить потребности государственной и гражданской авиации в мирное и военное время.

При указанных приоритетах становится понятен основополагающий замысел государственного управления федеральным имуществом гражданских аэропортов (аэродромов) на ближнесрочную перспективу – обеспечение создания национальной аэропортовой (аэродромной) сети, соответствующей международному принципу построения авиационных маршрутных сетей hub and spoke («звездообразная сеть»). При этом основу аэропортовой (аэродромной) сети составляют узловые аэропорты, развитие инфраструктуры которых осуществляется в первую очередь для целей увеличения транзитного пассажиро- и грузопотока.

«Узловой аэропорт» (hub airport) – это аэропорт, который служит как координирующая соединительная точка, где большое количество рейсов из большого количества пунктов сходятся в одном месте в течение короткого промежутка времени, с тем чтобы пассажиры могли легко пересесть на другие вылетающие рейсы в равное большое количество пунктов вылета в короткий промежуток времени; где пересадка пассажиров между рейсами составляет относительно высокую долю в общем объеме перевозок. Для того чтобы успешно справиться с пиковыми нагрузками в стыковочном аэропорту, он должен обладать пропускной способностью, достаточной для данной категории аэропортов. Для обеспечения типовой пиковой пропускной способности аэропорт должен иметь достаточную пиковую часовую пропускную способность.

В качестве приоритетного направления развития сети аэропортов выступает реконструкция аэропортов Московского авиаузла, аэропортов Сибири, Дальнего Востока, Крайнего Севера и аэропортов, используемых в системе международных транспортных коридоров.

Необходимые действия для развития аэропортов:

- достижение увеличения капитализации «консолидированного аэропорта», т. е. объединение экономик проектов по развитию аэродромной инфраструктуры и терминальной деятельности;
- оптимизация капитальных и операционных затрат на стороне оператора как ключевого потенциального инвестора;
- установление долгосрочного тарифного регулирования;
- применение инвестиционных (в т. ч. концессионных) форм взаимодействия между государством и частным оператором в качестве формата долгосрочных договоренностей участников бизнеса;
- снижение рисков для частного инвестора при развитии терминальной, грузовой и иной коммерческой инфраструктуры;
- усовершенствование управления государственным имуществом и снижение бюджетных затрат в долгосрочной перспективе.

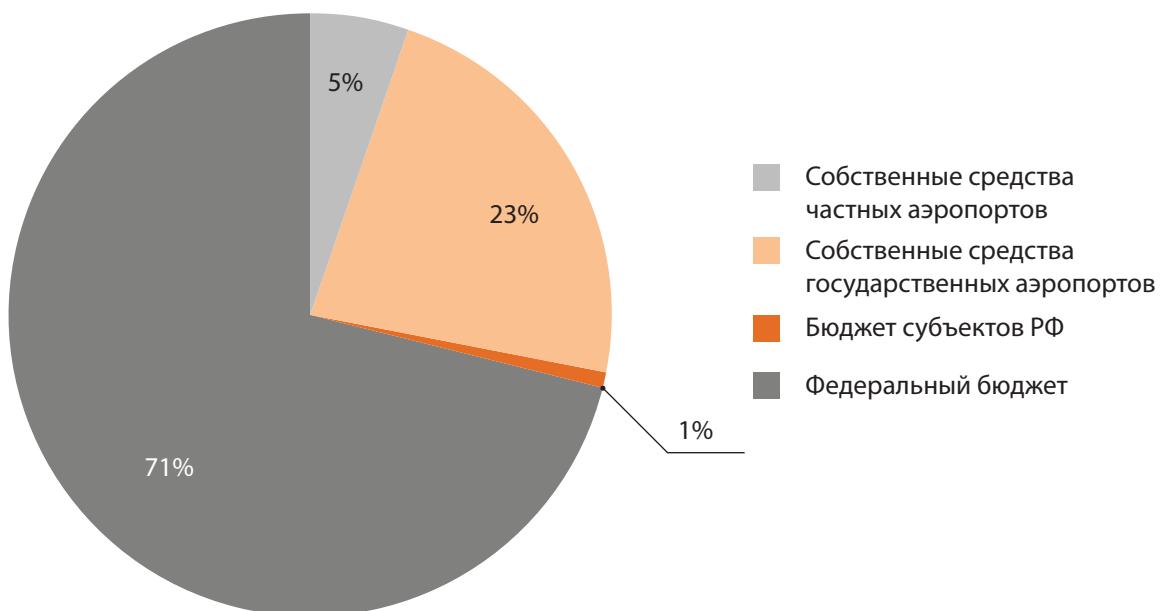
Без решения этих задач значимое ускорение роста развития региональных аэропортов, в том числе за счет внебюджетных источников финансирования, невозможно.

ФИНАНСИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ АЭРОПОРТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Общий объем необходимых инвестиций в развитие аэропортов страны (консолидированный объем в аэродромную и терминальную инфраструктуру – «консолидированные аэропортовые хозяйства») составляет 1,6 трлн рублей (данные InfraONE). При этом возможности федерального и региональных инвестиционных бюджетов Российской Федерации сокращаются.

В связи с этим в настоящий момент на первый план выходит необходимость привлечения внебюджетных инвестиций в развитие аэропортовой инфраструктуры России. Доля внебюджетных источников финансирования продолжает рост, а доля бюджетного финансирования, соответственно, сокращается. Тем не менее частные инвестиции составляют пока очень небольшую долю в общей структуре финансирования капитальных затрат аэропортов Российской Федерации (см. рисунок 5).

Рисунок 5. Структура источников финансирования капитальных затрат аэропортов России в 2010 году



Источник: Отчет о результатах реализации ФЦП «Модернизация транспортной системы России 2002–2010»

Бюджетные средства всех 23 проектов развития региональных аэропортов идут на развитие аэродромной инфраструктуры. Предполагаемый общий объем финансирования на сумму в 76 млрд рублей обеспечивается, в том числе, и из внебюджетных источников на сумму в 20,9 млрд рублей (см. таблицу 4).

Таблица 4. Инвестиции в аэропорты россии на основе ФЦП

НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА	ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ	в т.ч.			
		ФЕДЕРАЛЬНО-ГО БЮДЖЕТА	БЮДЖЕТОВ СУБЪЕКТОВ РФ	ВНЕБЮДЖЕТНЫХ ИСТОЧНИКОВ	ДОЛЯ ВНЕ-БЮДЖЕТНЫХ ИСТОЧНИКОВ, %
Реконструкция аэропортового комплекса «Талаги» (Архангельск)	9856	5030	396,6	4429,4	45%
Реконструкция аэропортового комплекса (Мурманск)	1607,9	690,3	116,5	801,1	50%
Реконструкция аэропортового комплекса «Горный» (Тура, Красноярский край)	4827,1	2235,1	278,2	2313,8	48%
Реконструкция аэропортового комплекса (Уфа)	5196,3	3322,9	746	1127,4	22%
Реконструкция инженерных сооружений аэропортового комплекса «Большое Савино» (Пермь)	1032,8	582,9	99,7	350,2	34%
Реконструкция аэропортового комплекса «Баландино» (Челябинск)	4730	2940,4	354,2	1435,4	30%
Реконструкция аэропортового комплекса (Минеральные Воды, Ставропольский край)	2277,4	1089,7	325,6	862,1	38%
Строительство аэропортового комплекса (Нальчик)	9722,5	7811,3	694,4	1216,8	13%
Реконструкция аэропортового комплекса «Нариманово» (Астрахань)	2552,4	1867,6	320	364,8	14%
Реконструкция инженерных сооружений аэропортового комплекса (Элиста)	3097	2085	292,5	719,5	23%
Реконструкция аэропортового комплекса «Шпаковское» (Ставрополь)	2119,9	1219,2	231,8	668,9	32%

НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА	ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ	в т.ч.			
		ФЕДЕРАЛЬНО-ГО БЮДЖЕТА	БЮДЖЕТОВ СУБЪЕКТОВ РФ	ВНЕБЮДЖЕТНЫХ ИСТОЧНИКОВ	ДОЛЯ ВНЕ-БЮДЖЕТНЫХ ИСТОЧНИКОВ, %
Реконструкция аэропортового комплекса «Ханская» (Майкоп)	1435,4	994,6	153,7	287,1	20%
Реконструкция аэропортового комплекса (Оренбург)	2433,3	1738,7	162,1	532,5	22%
Реконструкция аэропортового комплекса «Баратаевка» (Ульяновск)	2355,7	1635	230,2	490,5	21%
Строительство аэропортового комплекса «Центральный» (Саратов), 1-я очередь строительства (объекты федеральной собственности)	9188,1	6945,9	727,4	1514,8	16%
Реконструкция аэропортового комплекса (Нижневартовск, Ханты-Мансийский автономный округ Югра)	1866,8	1020,5	216,7	629,6	34%
Реконструкция аэропортового комплекса (Урай, Ханты-Мансийский автономный округ Югра)	902,2	534,3	114,4	253,5	28%
Реконструкция аэропортового комплекса «Михайловка» (Барнаул, Алтайский край)	4580,2	3036	474,4	1069,8	23%
Реконструкция аэропортового комплекса (Магнитогорск, Челябинская область)	1544,2	914,6	194,7	434,9	28%
Реконструкция аэропортового комплекса (Надым, ЯНАО)	1838,7	1032,8	160,8	645,1	35%
Реконструкция инженерных сооружений аэропортового комплекса (Таштагол, Кемеровская область)	1172,4	710,5	155,1	306,8	26%

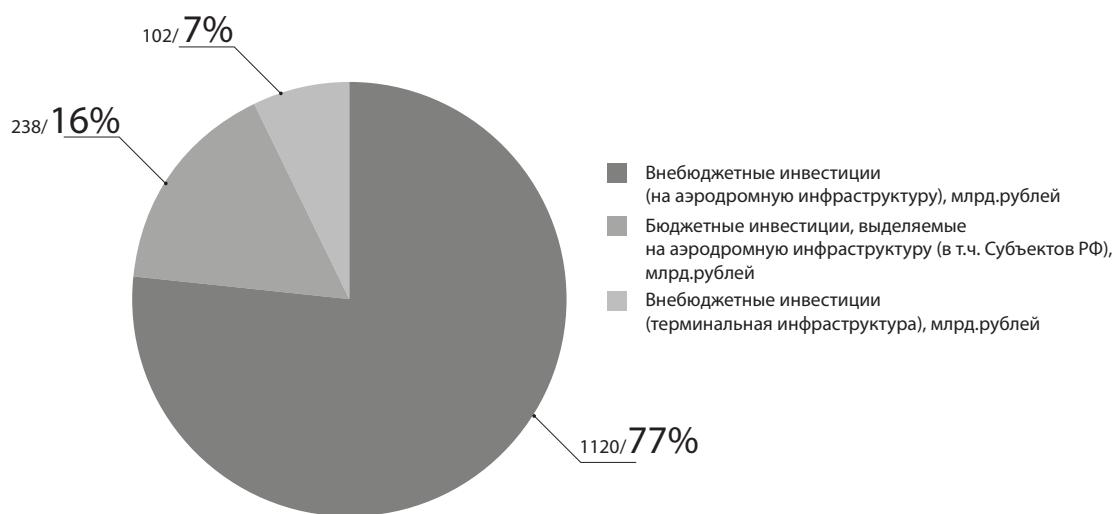
НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА	ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ	в т.ч.			
		ФЕДЕРАЛЬНО-ГО БЮДЖЕТА	БЮДЖЕТОВ СУБЪЕКТОВ РФ	ВНЕБЮДЖЕТНЫХ ИСТОЧНИКОВ	ДОЛЯ ВНЕ-БЮДЖЕТНЫХ ИСТОЧНИКОВ, %
Реконструкция аэропортового комплекса (мыс Шмидта, Чукотский АО)	887,3	536,4	92,2	258,7	29%
Реконструкция аэропортового комплекса "Зональное" (Сахалинская область)	862,3	537,4	92,4	232,5	27%

Источник: Росавиация

Между тем, по нашим оценкам, общая потребность в инвестициях для обеспечения развития аэропортовой инфраструктуры страны составляет приблизительно 427 млрд рублей в ценах соответствующих лет.



Рисунок 6. Прогноз соотношения бюджетных и внебюджетных инвестиций в аэропортовую инфраструктуру России



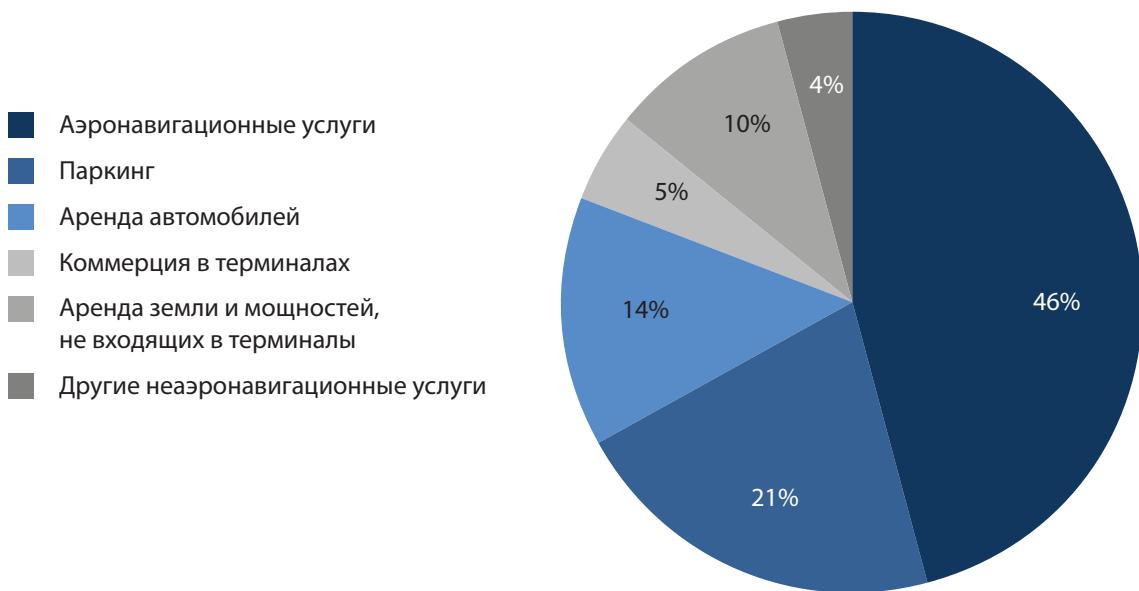
Источник: оценка InfraONE.

Текущее соотношение бюджетных и внебюджетных инвестиций, соотношение средств на аэродромную и терминальную инфраструктуру, а также доля прогнозируемого дефицита бюджетных средств на аэродромную инфраструктуру представлены на рисунке 6. Оценка в потребности в инвестициях на аэродромную инфраструктуру составляет 339,5 млрд рублей в ценах соответствующих лет, в том числе бюджетные инвестиции субъектов РФ составляют 29,2 млрд рублей.

Потребность во внебюджетных инвестициях в терминальную и прочую вспомогательную инфраструктуру и вовсе превышает 1,1 трлн рублей (в ценах соответствующих лет). Прогнозируемый дефицит в структуре бюджетных инвестиций оценочно не должен превышать 30% от общей потребности в инвестициях и должен составить около 102 млрд рублей в ценах соответствующих лет.

Отметим, что структура выручки по аэропортам Европы, Северной Америки и АТР в части неавиационной деятельности в среднем превышает 50%, что позволяет аэропортам быть более гибкими в части управления финансовыми потоками, в отличие от региональных аэропортов в России, где доходы в большей мере определяются профильными государственными регуляторами (см. рисунок 6).

Рисунок 7. Типовая структура выручки средних и малых аэропортов с США

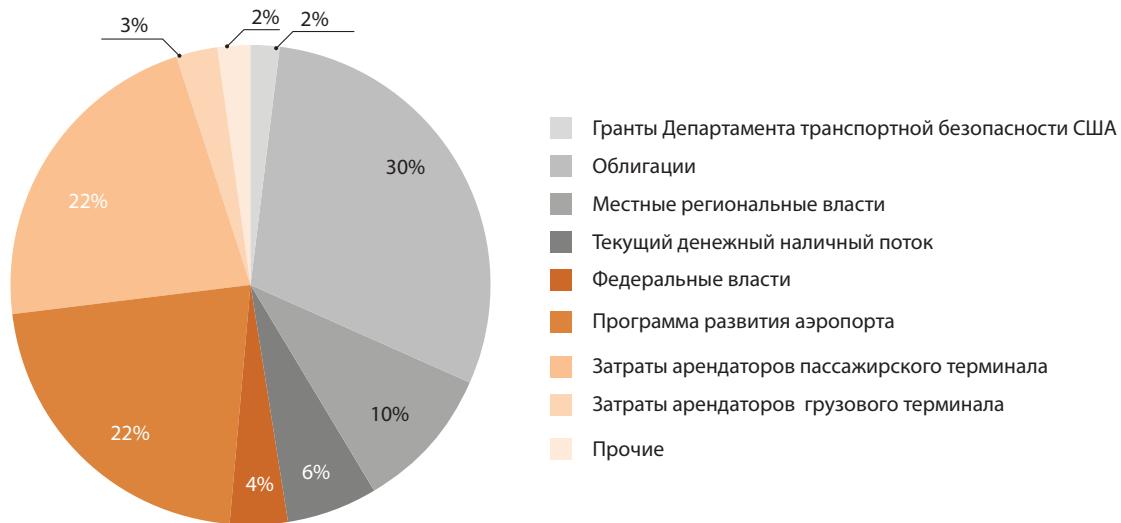


Источник: FAA, AAS-400

А доля региональных и федеральных властей в финансировании инвестиционных проектов в зарубежных аэропортах и вовсе не является доминирующей (см. рисунок 8). Так, среди финансовых ресурсов, использовавшихся в развитии проектов в аэропортах Соединенных Штатов в 2009–2013 годах, доля муниципальных денег и денег правительства не превысила 14% (см. рисунок 7).

Понятно, что без государственной помощи достигнуть самоокупаемости – непростая задача для небольшого аэропорта. По мнению некоторых отраслевых экспертов, граница рентабельной зоны для аэропортов – как минимум 500 тыс. пассажиров в год.

Рисунок 8. Финансовые ресурсы развития проектов в аэропортах США (2009-2013)



Источник: ACI-NA Survey of Airport Capital Development Costs

Однако малые аэропорты играют важную роль в региональной экономике, в развитии транспортной сети и доступности населению авиационных перевозок. Вот почему обычно государства помогают поддерживать развитие региональных аэропортов субсидиями на региональные маршруты или налоговыми льготами.

Тем не менее, даже несмотря на господдержку и субсидии, оптимизация себестоимости и доходов идет на пользу аэропорту любой величины.

Частные инвесторы активно ищут инструментарий, который мог бы им быть полезен при увеличении капитализации собственных активов и получении новых аэропортовых активов.

Текущий инструментарий не позволяет снять ключевую проблему – отсутствие какой-либо инвестиционной привязки ВПП к терминалам аэропорта. Финансирование аэродрома (государственная собственность) за счет бюджетных средств или ограничено (макроэкономические факторы), или не синхронизируется с развитием трафика и терминальных мощностей. Поэтому частный инвестор при входе в аэропортовый актив вынужден принять на себя все риски, включая риски по аэродромной части, на которую он не имеет никакого влияния.

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ АЭРОПОРТОВ МОСКОВСКОГО АВИАЦИОННОГО УЗЛА

Характерной особенностью аэропортов Внуково, Домодедово и Шереметьево является значительная степень общности в обслуживаемых потоках, что создает объективную почву для конкуренции. Участники рынка авиаперевозок Московского авиаузла используют определенный аэропорт МАУ только в силу традиционно сложившейся практики их предшествовавшей активности. В связи с этим они могут быть рассмотрены в качестве потенциальных потребителей для любого из аэропортов, предлагающего более качественные услуги.

Ввиду того что часть тарифов на аэропортовое обслуживание регулируется государственными органами, а остальные тарифы установлены на близком уровне, стоимость обслуживания для авиакомпаний в любом из трех перечисленных аэропортов практически одинакова. Гораздо более существенными факторами конкуренции являются качество обслуживания и удобство стыковок для авиакомпаний, а также уровень развития аэропортовой инфраструктуры, в частности взлетно-посадочных полос.

С целью расширения возможностей по обслуживанию пассажиров и привлечения новых авиакомпаний каждый из аэропортов в настоящее время осуществляет инвестиции в развитие, включающие следующие направления:

- замена устаревшего оборудования и постройка новых терминалов с целью расширения клиентской базы;
- внедрение новых технологий с целью уменьшения погрузочно-разгрузочного времени;
- увеличение срока службы аэродромных и дорожных покрытий путем их правильной эксплуатации, надлежащего технического обслуживания и своевременного текущего ремонта в соответствии с нормативными документами по аэродромно-техническому обеспечению;
- повышение безопасности полетов, авиационной безопасности и надежности эксплуатации аэропортов;
- улучшение качества обслуживания пассажиров и увеличение пропускной способности аэропортов, наиболее рациональное использование имеющихся мощностей аэропортов;
- замена и модернизация объектов УВД, радионавигации, посадки и связи, доведение до нормативных требований геометрических и прочностных характеристик аэродромных покрытий, реконструкция и техническое перевооружение объектов авиатопливообеспечения.



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНЦЕССИОННОЙ МОДЕЛИ – ВЫГОДЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА

Одним из ключевых элементов минимизации расходов является планирование. Оптимальный генеральный план развития аэропорта предполагает планирование сооружения или реконструкции экономически эффективных аэропортовых комплексов, требующих минимальных инвестиций и расходов. Концессионная модель финансирования инфраструктуры – как раз такой случай, который позволяет выстроить наиболее эффективную схему инвестиций в аэропортовое хозяйство.

Такая ситуация хорошо знакома все региональным аэропортам, но уже отструкирована в рамках проекта МАУ таким образом, что позволяет снять основные инвестиционные риски как для государства, так и для операторов МАУ. Опыт реализации проекта развития МАУ может быть крайне полезен региональным аэропортам, и чем быстрее и качественнее инвестиционный подход МАУ может быть ими проанализирован, тем короче потенциальный путь к решению ключевых проблем. Это – качественное вхождение в новые аэропортовые активы с минимальными рисками, инвестиционная обязательствами уже существующих активов (привязка аэродромов к терминалам) на долгосрочной основе и повышение капитализации активов.

Дело в том, что концессионная модель позволяет частному инвестору (оператору) развивать государственную аэродромную инфраструктуру в соответствии со своими потребностями и планами

Так, в текущей модели управления аэропортом, которая основана на договоре аренды между балансодержателем аэродрома (как правило, ФГУП «АГА (А)») и оператором – собственником терминала аэропорта, развитие аэродрома и развитие терминалов происходит самостоятельно. В рамках же концессионного соглашения, по которому

концессионеру – оператору аэропорта в концессию передается вся необходимая аэродромная инфраструктура, основные риски развития аэропорта передаются оператору аэропорта (см. таблицу 5).

Таблица 5 .сравнение текущей модели управления аэропортом и концессионной

	ТЕКУЩАЯ МОДЕЛЬ	КОНЦЕССИЯ
Финансирование, проектирование и строительство (реконструкция) аэродрома	ФГУП «АГА (А)» или иной государственный балансодержатель	Оператор аэропорта
Финансирование, проектирование и строительство терминалов	Оператор аэропорта	Оператор аэропорта
Возможность внебюджетных инвестиций в развитие аэродрома	Невозможно	Прямо предусмотрено
Синхронизация развития аэродрома и терминалов	Невозможно	Прямо предусмотрено
Влияние на пропускную способность аэропорта	1. ФГУП «АГА (А)» или иной государственный балансодержатель 2. Оператор аэропорта	Только оператор аэропорта
Принятие риска трафика	Невозможно ни одной из сторон	Возможно любой из сторон, в зависимости от условий концессии

Источник: InfraONE, VEGAS LEX.

При этом условиями концессионного соглашения может быть установлена возможность софинансирования со стороны государства в виде капитального гранта на осуществление строительства (реконструкции) объектов концессии.

Таким образом, оператор аэропорта может:

- синхронизировать строительство новых объектов аэродромной инфраструктуры со строительством объектов частной собственности (к примеру, терминалов);
- самостоятельно контролировать размер капитальных затрат на строительство (реконструкцию) объектов аэродромной инфраструктуры и, таким образом, влиять на уровень аэропортовых тарифов и сборов в целях повышения конкурентоспособности аэропорта;
- осуществлять инвестиции в зависимости от прогнозного пассажиропотока аэропорта.

Помимо прочего, по условиям концессионного законодательства, в концессионном соглашении должен быть указан и согласован размер тарифов и сборов на период действия соглашения или, по крайней мере, определен механизм расчета тарифов и сборов на указанный срок. То есть оператор аэропорта в рамках концессионного соглашения получает долгосрочный инвестиционный механизм, позволяющий осуществлять точное планирование финансовых показателей деятельности аэропорта на период действия соглашения. Таким образом, концессионная модель позволяет снять все ключевые ограничения для привлечения внебюджетных инвестиций, которые присущи арендной модели и действующей практике тарифного регулирования.

Также эта модель позволяет создать надежный генеральный план развития, в том числе за счет поэтапной разработки технико-экономического обоснования, пиковых пропускных способностей в рамках стратегической концепции.

УСЛОВИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВНЕБЮДЖЕТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

Сложность долгосрочного инвестиционного планирования проявляется также ввиду отсутствия инвестиционной составляющей в системе тарифного регулирования. Высокая доля постоянных издержек и, соответственно, высокие тарифы в силу слабо зависящих от масштаба аэропорта сертификационных требований отражаются на экономических показателях аэропорта. Сегодня арендные ставки на землю и аэродромную инфраструктуру зависят от их оценочной стоимости. Для аэропортов с небольшим пассажиропотоком рассчитанные таким образом ставки оказываются обременительными.

При привлечении коммерческого кредита для таких крупных инфраструктурных проектов, как развитие региональных аэропортов, финансовые институты выдвигают требования, содержащую высокую процентную ставку (до 14% годовых).

Однако в рамках концессионного соглашения строительство новых объектов, а также присоединение аэродромной инфраструктуры (взлетно-посадочной полосы, перронов, рулежных дорожек и прочего) к терминалной приведет к улучшению условий финансирования для аэропорта, а именно снижению процентной ставки. В первую очередь это связано со снижением ставки резервирования Центрального банка РФ (с 50% до 30%) для данного типа инфраструктурных проектов.

Таблица 6 . финансовые преимущества запуска концессионной модели развития аэропортов

ХАРАКТЕРИСТИКА	ОПИСАНИЕ, В СЛУЧАЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ КОНЦЕССИОННОГО СОГЛАШЕНИЯ
Условия предоставления займа	Концессионное соглашение с наиболее привлекательными условиями: размер капитального гранта, процентная ставка, льготные условия погашения, срок концессии.
Стоимость обслуживания займа (например, средний процент ФПИ – 14%, а в проекте «Развитие МАУ» при заключении концессии – ИПЦ + 1%, что в среднем соответствует 7%).	Снижение стоимости обслуживания долга.
Капитализация бизнеса	Увеличивается капитализация бизнеса за счет объединения терминалной и аэродромной инфраструктуры.
Государственная поддержка	Получение государственной поддержки в форме долгосрочных обязательств.
Срок согласования	Нивелирование риска многократного согласования параметров проекта с регуляторами.
RAB регулирование	Долгосрочный тариф.
Источник возвратности инвестиций	Гарантированный источник возвратности инвестиций в форме инвестиционной надбавки (инфраструктурный тариф в зарубежной практике).

Источник: InfraONE.

Снижение процентной ставки в среднем на 1,5–2% при использовании концессионной модели обусловлено возможностью резервирования меньшего объема денежных средств в ЦБ РФ¹. Данное преимущество позволит частному инвестору применить снижение процента обслуживания долга по проекту развития т. н. «консолидированного аэропорта», включая терминальную инфраструктуру.

Таким образом, использование концессионной модели по сравнению с текущей арендной моделью дает существенные преимущества при финансировании (см. таблицу 6).

ВОЗМОЖНОСТИ ДОЛГОСРОЧНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО РАЗВИТИЯ АЭРОПОРТА

Безусловно, основным преимуществом концессии является возможность установить ключевые инвестиционные показатели аэропорта один раз на долгосрочный период. В настоящее время оператор аэропорта вынужден регулярно обращаться к государственным регуляторам и балансодержателю инфраструктуры для синхронизации и со-

гласования ключевых ковенантов (развитие аэродрома и терминалов, тарифы, внешняя наземная инфраструктура и т. д.). Причем тарифное регулирование осуществляется постфактум, т. е. без возможности долгосрочного инвестиционного планирования будущих инвестиций.

Справка

В отсутствие разработанных и утвержденных методик и порядка расчета аэропортовых тарифов и сборов невозможно определить долгосрочный уровень тарифообразования. Сложившаяся практика ФСТ России свидетельствует о том, что отнести планируемые инвестиционные затраты оператора на развитие аэропортовой инфраструктуры к стоимостной основе тарифа невозможно. Затраты на развитие инфраструктуры могут быть учтены при расчете тарифа только после их фактического осуществления, при этом могут быть снижены ФСТ России ввиду необоснованности.

Соответственно, в рамках концессионной модели сторонам (государству и частному оператору аэропорта) необходимо только один раз принять решение по ключевым параметрам развития аэропорта на долгосрочный период (к примеру, в отношении концессионных соглашений МАУ срок концессии – не менее 49 лет). Это создает для оператора устойчивую модель привлечения собственных и заемных инвестиций в аэропорт, которая ему крайне необходима для снижения проектных рисков. Это, в свою очередь, приводит к более выгодным условиям финансирования кон-

цессионной модели (см. выше). Для государственного регулятора и балансодержателя концессионная модель также позволяет устранить необходимость регулярно достигать соглашений с оператором аэропорта по развитию аэродрома.

В концессии будет установлено детально, при каких условиях, в каком объеме и за счет каких источников будет развиваться аэродромная инфраструктура, которая является государственной собственностью.

¹Под корпоративным мошенничеством в целях Исследования понимаются любые действия сотрудников или собственников Компании, связанные со злоупотреблением оказанным им доверием в личных целях, но в ущерб интересам Компании, как то: любые формы хищения ее активов, а также любые коррупционные проявления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Даже в пессимистичном сценарии развития авиационной отрасли к 2030 году прогнозируется увеличение пассажирских авиаперевозок практически вдвое – до 138 млн пассажиров в год. К 2020 году целевой показатель пассажирооборота гражданской авиации определен в размере 204,3 млрд пасс. км в год.

Сокращение инвестиционных бюджетов всех уровней вынуждает государство наращивать долю внебюджетных частных инвестиций в развитие аэропортов.

Объем требуемых прогнозных внебюджетных инвестиций в развитие аэропортов в горизонте 2030 года составляет более 1,1 трлн рублей. При этом существующая практика управления и инвестиционного развития аэропортов частными стратегическими инвесторами препятствует реализации этих планов.

В рамках арендной модели оператор аэропорта фактически должен принимать на себя все риски развития инфраструктуры аэропорта, включая аэродромную инфраструктуру, на развитие которой он не имеет влияния. С другой стороны, капитализация частных аэропортовых активов потенциально может быть выше при условии инвестиционной связки аэродромной и терминальной инфраструктуры, однако в арендной модели такая связка отсутствует.

Опыт реализации проекта развития аэропортов МАУ на основе концессионной модели показывает, что все указанные ограничения в развитии аэропортов устраняются

при структурировании по принципу концессии. Основные преимущества концессионной модели по сравнению с текущей арендной моделью:

- повышение финансовой устойчивости аэропортовых активов оператора за счет инвестиционной долгосрочной привязки к аэродрому;
- возможность повышения капитализации частных аэропортовых активов стратегического инвестора за счет инвестиционной привязки к аэродрому;
- снижение стоимости привлеченного внебюджетного финансирования, в т. ч. за счет снижения инвестиционных рисков оператора аэропорта;
- усовершенствование управления государственным имуществом и снижение бюджетных затрат в долгосрочной перспективе;
- возможность для государства и оператора установить один раз ключевые параметры развития аэропорта на долгосрочный период.

Таким образом, как показывает проведенный и представленный в настоящем докладе анализ, опыт МАУ по применению концессионной модели может быть использован при развитии региональных аэропортов России.

VEGAS LEX - одна из ведущих российских многопрофильных юридических фирм. Национальный лидер среди организационно-правовых консультантов в сфере инфраструктуры и ГЧП, проектного финансирования, энергетики, антимонопольного регулирования и разрешения споров. Ежегодно входит в тройку крупнейших фирм страны по направлению ГЧП и инфраструктуры. На счету Фирмы более 80-ти успешно реализованных проектов, в том числе проектов в транспортной сфере.

www.vegaslex.ru

InfraONE (Первая инфраструктурная компания) узко специализируется на полноэтапной организации проектов финансирования и строительства различных видов инфраструктуры (включая транспортную), начиная от формирования идеи проекта до привлечения финансирования и управления. Основными сферами деятельности являются общественно-социальная, транспортная и иная инфраструктура, проектное финансирование, ГЧП и иные формы инвестиций в инфраструктуру. Предоставляет также инвестиционные услуги в крупные инфраструктурные проекты.

www.infraone.ru

