



Аналитический
обзор

ТРАНСПОРТНАЯ СВЯЗНОСТЬ УДАЛЕННЫХ НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ

Анализ международных практик организации
и финансирования

Сентябрь
2026 года

Полина Лыскова, Даниил Максименко,
Андрей Максимов

Москва

Преамбула

Обзор посвящен международным практикам организации транспортной связности удаленных населенных пунктов: изолированных, труднодоступных и периферийных территорий.

Текст обобщает подходы к организации общественного транспорта в зависимости от степени государственного регулирования и типа мер поддержки, а также рассматривает инновационные практики, направленные на повышение эффективности.

По результатам обзора практик приводятся выводы и рекомендации относительно перспектив их адаптации в России.

В основе обзора – данные аналитических докладов, в том числе исследования Международного транспортного форума (МТФ), научная литература, а также сведения профильных ведомств и материалы СМИ.

Резюме

- Для удаленных территорий **ведущая роль государства в общественном транспорте сохраняется** в планировании, финансировании и операционной деятельности. Это следствие социально-экономической и стратегической важности транспортной функции.
- Роль государства наиболее **велика в магистральных видах транспорта**, обслуживающих межрегиональное сообщение. В локальном обслуживании, например на сельских территориях, возможны **гибкие формы** с участием частного бизнеса.
- Управление транспортным обслуживанием удаленных территорий может строиться на базе государственной монополии, регулируемой конкуренции или свободного рынка. На практике **используются сразу несколько моделей** в зависимости от типа транспорта, локальной специфики и т.д.
- Организационные практики на рыночных условиях приводят к **рискам для жителей** удаленных территорий: неравномерному покрытию, высокой цене.
- Широкое распространение получили **модели регулируемой конкуренции** (ЕС, США, Австралия). Выделяются две модели по распределению рисков между заказчиком и перевозчиком: нетто и брутто-контракты. На практике также могут использоваться гибридные схемы.
- Для привлечения коммерческих операторов к обслуживанию удаленных территорий требуется **прямая или косвенная поддержка** (финансовое стимулирование, предоставление льгот, организационная поддержка) либо **введение обязательств** (например, адаптации маршрутной сети).
- В случаях, когда привлечение коммерческих операторов невозможно, государство берет на себя функцию обслуживания удаленных маршрутов. Такая модель сопряжена с рисками **снижения качества услуг и роста госзатрат**.
- Организационная оптимизация транспортного сообщения включает два направления: **создание гибких сервисов** («транспорт по запросу», DRT) и **интеграцию транспортных сервисов** – синхронизацию локального и магистрального транспорта, единые цифровые услуги, формирование мультимодальных хабов.
- Удаленные сельские территории превращаются в полигон для **апробации инноваций** в транспортной мобильности. Перспективное направление, в том числе для России, – вовлечение частного бизнеса в гибкие транспортные услуги: через **платформизацию и кросс-функциональное использование** транспортных средств.

Содержание

Преамбула	2
Резюме	3
Введение	5
1. Подходы к планированию общественного транспорта	7
1.1. Целевой подход к развитию общественного транспорта	7
1.2. Политика в области развития общественного транспорта	8
2. Организация транспортного обслуживания удаленных территорий	11
2.1. Рыночная организация перевозок	11
2.2. Регулируемая конкуренция с высоким уровнем участия государства	12
2.3. Государственная монополия	15
2.4. Экономика транспортного обслуживания удаленных территорий	15
3. Практические решения по повышению транспортной доступности удаленных территорий	19
3.1. Альтернативный маршрутный общественный транспорт	20
3.2. Интеграция транспортных сервисов	22
3.3. Развитие индивидуальной мобильности	26
3.4. Инновационные подходы к организации пассажирского транспорта	30
3.5. Организация транспортной доступности удаленных территорий в России	31
Выводы	33
Рекомендации	34

Введение

Транспортные системы, в том числе пассажирский транспорт, характеризуются многоуровневой структурой. В упрощенном виде можно выделить следующие элементы:

- **Магистральный пассажирский транспорт** – авиационное, железнодорожное, морское/речное, автомобильное сообщение на значительные расстояния, обеспечивающее межрегиональную связность.
- **Региональный транспорт** – регулярный общественный транспорт, обеспечивающий связность между населенными пунктами внутри крупного географического района. Наиболее часто представлен автомобильным транспортом.
- **Локальный транспорт** – общественный транспорт внутри населенного пункта, а также маршруты «первой» и «последней мили», обеспечивающие связность места проживания с основными транспортными сетями.

В исследовательской практике организация транспортного сообщения с удаленными территориями часто рассматривается с позиции **«доступности»** – влияния развития транспорта или мобильности населения на возможность достигать рабочих мест, объектов социальной инфраструктуры, товаров и услуг.

В исследовании рассматриваются не только территории, удаленные географически, но и населенные пункты, жители которых ограничены в доступе к базовым или специализированным сервисам. Далее выделены следующие пространственные категории (Рисунок 1):

- **Труднодоступные территории** – пространства со значительными расстояниями и/или временными затратами на достижение следующего по рангу центра обслуживания. Транспортное сообщение здесь обеспечивают авиационный, железнодорожный, речной и магистральный автомобильный транспорт.
 - Среди примеров – северные регионы с разреженным расселением (например, населенные пункты Ямало-Ненецкого автономного округа) или общины коренных народов, расположенные вдали от основных полос расселения (поселения аборигенов в Центральной Австралии).
- **Изолированные территории** – регионы, которые круглогодично или сезонно обособлены от основной территории государств ввиду физико-географических особенностей.
 - Организация транспортного сообщения может требовать применения авиационного, морского, речного транспорта или комбинации наземных видов транспорта в случае сезонной изоляции. Примерами могут выступать островные территории (Азорские острова, Португалия).

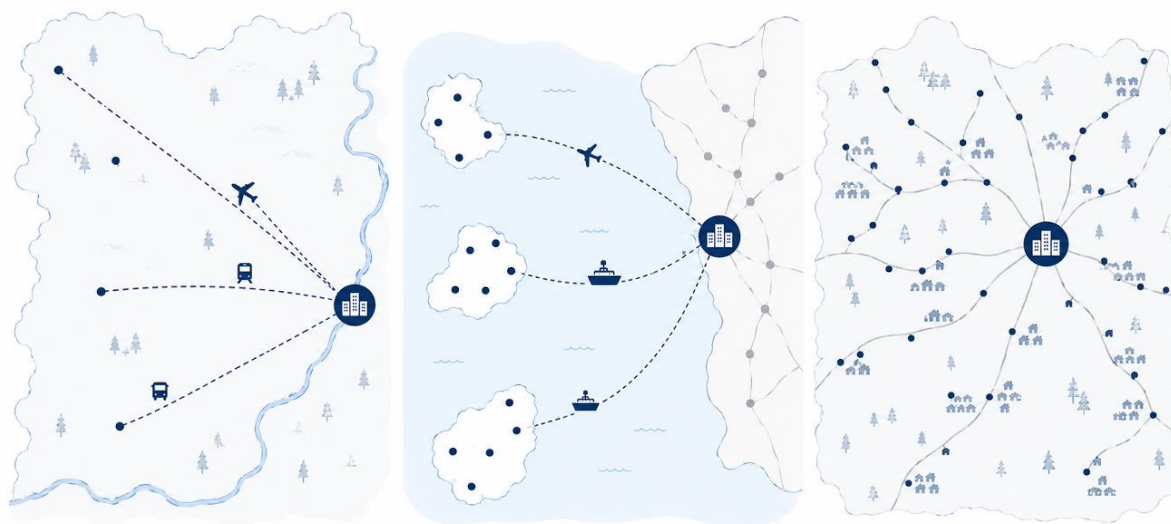
- **Периферийные территории** – территории с низкой концентрацией экономической активности, сервисов, инфраструктуры.
 - Географическая удаленность здесь не обязательна. Низкая доступность услуг возникает из-за их слабой концентрации в районе проживания и недостаточного развития транспортных систем. Чаще всего такие территории представлены сельскими районами, например в Центральной России или странах Европы.

В дальнейшем, если особенности или подходы касаются всех перечисленных категорий, соответствующие районы будут обозначаться единым термином – «удаленные территории».

Рисунок 1

Типы территорий с низкими показателями доступности

1. Труднодоступные территории 2. Изолированные территории 3. Периферийные территории



Источник: составлено ТРИМ

1. Подходы к планированию общественного транспорта

1.1. Целевой подход к развитию общественного транспорта

Поддержка функционирования общественного транспорта – **часть государственной социально-экономической политики**. Развитие транспортного сообщения становится мерой обеспечения **социальных гарантий** для населения, стимулирования **экономического роста** и достижения **стратегических целей**¹.

Социальные гарантии населения

Общественный транспорт является одной из мер обеспечения **равного доступа к услугам**. Особенно остро эта проблема стоит для жителей сельских, удаленных и изолированных территорий.

С одной стороны, малые населенные пункты **редко обеспечены необходимым набором услуг**, что вынуждает население совершать регулярные поездки в более крупные по рангу центры обслуживания.

С другой стороны, население удаленных территорий может оказаться более уязвимым и **не иметь доступа к альтернативным видам мобильности** в связи с объективными социально-экономическими причинами.

Разрывы в развитии центральных и периферийных территорий привели к тому, что в сельской местности и на удаленных территориях выросла доля людей старших возрастов. С одной стороны, это повышает запрос на **доступ к социальным услугам**. С другой – благосостояние жителей здесь зачастую ниже, что **ограничивает доступ к личному автомобильному транспорту**.

Кроме того, отсутствие общественного транспорта **повышает государственные затраты** на обеспечение жизненно важных социальных сервисов.

Контекст

В Шотландии каждый фунт стерлингов, вложенный государством в поддержку и развитие некоммерческих транспортных служб, способствовал экономии 2 фунтов стерлингов за счет сокращения издержек системы здравоохранения².

Стимулирование экономического развития

Развитие транспортного сообщения дает мультипликативный эффект. Он выражается в росте доступности рынков, притоке инвестиций и повышении занятости среди местных сообществ³.

¹ Connecting Remote Communities: Summary and Conclusions // ITF Roundtable Reports. 2021. No. 179. P. 53.

² Halden, D. [et al.]. Demonstrating the Value of Transport for Communities // Scottish Transport Applications and Research (STAR) Conference. 2012.

³ Rodrigue, J.P. The Geography of Transport Systems. 5th ed. New York: Routledge, 2020.

Контекст

В США населенные пункты, обеспеченные общественным транспортом (субсидируемыми авиаперевозками), демонстрировали сравнительно более высокий рост доходов на душу населения в сравнении с территориями, которые лишились субсидируемых авиарейсов⁴.

Отсутствие стабильно функционирующего общественного транспорта сокращает **возможности трудоустройства населения**: до 51% опрошенных представителей коренных народов в Канаде (провинции Саскачеван и Британская Колумбия) отметили, что отсутствие транспортных средств или возможности добраться до работы становятся препятствием при ее поиске⁵.

Стратегические приоритеты

Обеспечение транспортной связности через развитие общественного транспорта может служить инструментом **достижения стратегических целей** государства в пространственном и социально-экономическом развитии и в укреплении территориальной целостности.

Контекст

Канада инвестирует более 30 млрд долл. США в развитие инфраструктуры двойного назначения своих арктических и субарктических территорий⁶. Основные вложения – модернизация логистики и ключевых транспортных узлов.

1.2. Политика в области развития общественного транспорта

В большинстве стран мира государство выполняет **функцию планирования и регулирования** общественного транспорта, а также несет ответственность за **создание и обслуживание** приоритетной транспортной инфраструктуры.

Предоставление транспортных услуг может осуществляться как государственными, так и частными операторами. Итоговую конфигурацию отрасли можно классифицировать на основании соотношения **доли государства и рынка** в транспортном планировании и осуществлении услуг общественного транспорта (Таблица 1), где на разных концах спектра будут выступать государственная монополия и полностью дерегулированный открытый рынок.

⁴ Özcan, I.C. Economic contribution of essential air service flights on small and remote communities // Journal of Air Transport Management. 2014. Vol. 34. P. 24–29.

⁵ Rural Well-being: Geography of Opportunities // OECD Rural Studies. Paris: OECD Publishing, 2020.

⁶ Look North: Canada unveils a CA\$40 billion Arctic and Northern Region strategic plan // URL: <https://clck.ru/3Vuijk> (дата обращения: 28.09.2026).

Таблица 1. Модели организации общественного транспорта

Модель	Модели регулируемой конкуренции		Модели регулируемой конкуренции		
	Государственная монополия	Корпоратизированный публичный оператор	Управляемая контрактная конкуренция	Регулируемая конкуренция на рынке	Полностью открытый рынок
Планирование и дизайн услуг	Государство	Государство полностью контролирует оператора и может определять цели, задачи и итоговую конфигурацию услуг	Государство как заказчик определяет параметры услуги	Государство устанавливает дополнительные правила и обязательства для рынка; операторы самостоятельно формируют услуги в допустимых пределах	Операторы самостоятельно формируют услуги в рамках общих правил рынка
Операционная деятельность	Государственный оператор	Акционерная компания в государственной собственности	Частные или государственные операторы по контракту	Частные операторы	Частные операторы
Характер конкуренции	Отсутствует	Ограничен или отсутствует	Конкуренция за рынок ⁷	Конкуренция на рынке ⁸	Конкуренция на рынке
Роль государства	Максимальная	Высокая	От высокой до средней в зависимости от условий контракта	Средняя/низкая	Минимальная
Кто берет коммерческий риск	Государство	Государство	Государство (брутто-контракт) ⁹ или оператор (нетто-контракт) ¹⁰	Операторы (лицензирование)	Операторы
Пример	Исторические или локальные модели Организации транспортного сообщения, (например, паромное сообщение на Аляске (США))	Россия Железнодорожный транспорт в ведении РЖД	Великобритания (Лондон) Автобусная система Лондона под управлением Transport for London Европейский союз Обязательства по обслуживанию населения в авиационном транспорте	Великобритания (вне Лондона) Автобусное сообщение частными операторами по единым требованиям в партнерстве с муниципалитетами (Bus Services Act 2017)	Исторические или локальные модели Организации транспортного сообщения (например, автобусное сообщение в Сантьяго (Чили) в 1979–1989 гг.

Источник: составлено ТРИМ по данным Reforming Public Transport Planning and Delivery (ITF Research Report)

С 1980-х гг. в мировой практике отрасль общественного транспорта развивается **по пути либерализации**. При этом полностью открытый рынок встречается редко: транспорт выполняет стратегическую функцию, поэтому государство сохраняет за собой регулирование, а иногда и участие в планировании и операционной деятельности. Отсюда наиболее распространенная модель – регулируемая конкуренция¹¹.

В моделях регулируемой конкуренции роль государства заключается в допуске игроков на рынок и/или в контроле за деятельностью рыночных игроков. На основании подходов к допуску транспортных операторов на рынок выделяется два вида конкуренции:

⁷ При конкуренции «за рынок» для предоставления услуг идет отбор операторов на основании конкурсного отбора (как правило, через тендерную процедуру).

⁸ При конкуренции «на рынке» число операторов, предоставляющих услуги, не ограничено. Допуск на рынок осуществляется на основе процедуры лицензирования.

⁹ **Брутто-контракты (gross-cost contracts)**: деньги от продажи билетов поступают государству, которое, в свою очередь, выплачивает исполнителю фиксированную сумму в зависимости от объемов работы.

¹⁰ **Нетто-контракты (net-cost contracts)**: оператор маршрута общественного транспорта получает доход непосредственно от пассажиров, государство компенсирует разницу между коммерческими доходами и стоимостью выполнения общественно необходимых услуг.

¹¹ Reforming Public Transport Planning and Delivery // ITF Research Reports. 2020. P. 1–134.

- **Конкуренция за рынок.** Операторы допускаются на рынок на основании конкурсного отбора (как правило, через тендерную процедуру). Транспортный оператор работает в соответствии с контрактом на обслуживание, роль оператора в определении дизайна услуг (география маршрутов, частота рейсов) определяются **условиями контракта**, однако существенную роль в планировании играет государство.
- **Конкуренция на рынке.** На рынке действует неограниченное количество транспортных операторов, роль государства сводится к контролю за качеством услуг. Основной процедурой регулирования становится **лицензирование операторов**.

На практике модели транспортного обслуживания в пределах государства чаще всего носят **смешанный характер**. Выбор модели зависит от уровня обслуживания, типа транспорта и локальной специфики территорий.

- **Магистральные виды транспорта**, особенно капиталоемкие (авиационный, морской, речной, железнодорожный), отличаются активным участием государства, как в планировании дизайна услуг, так и в операционной деятельности. В ряде стран магистральные услуги предоставляются государственными операторами в отсутствие рыночной конкуренции.
- **Региональное и локальное обслуживание** опирается в основном на автомобильный транспорт и регулируется государством слабее. Частый вариант – коммерческие операторы в условиях конкуренции на рынке, тогда как социально значимые маршруты закрепляются за государственными или частными перевозчиками по контрактам.

2. Организация транспортного обслуживания удаленных территорий

Транспортное обслуживание удаленных территорий отличает **активная роль государства** в планировании и операционной деятельности. Это связано с двумя обстоятельствами: для коммерческих операторов такие **маршруты низко rentable**, а благосостояние местных жителей во многом зависит от того, есть ли транспортное сообщение.

2.1. Рыночная организация перевозок

Рентабельность перевозок для оператора зависит от стабильности и объема пассажиропотока, качества транспортной инфраструктуры, длительности и технической трудности перевозок. В связи с этим обслуживание удаленных территорий коммерческим оператором по модели открытого рынка или в рамках «конкуренции на рынке» без государственного контроля влечет за собой **риски для потребителей и фактической транспортной связанности** территорий.

Чтобы перевозки на удаленных территориях были экономически жизнеспособны для коммерческого оператора, нужны дополнительные условия. Это может быть стабильный внешний спрос, например туристический, обслуживание только наиболее выгодных «опорных» маршрутов или внедрение технических и организационных решений, которые повышают прибыльность перевозок.

На практике функционирование коммерческих транспортных операторов вне государственного регулирования сопровождается неограниченным **ростом тарифов** и **низкой доступностью** услуг для местного населения за счет высоких операционных расходов операторов.

Контекст

В Новой Зеландии, где деятельность междугородного общественного транспорта фактически дерегулирована, междугороднее автобусное сообщение осуществляется частной компанией (InterCity) – монополистом.

Деятельность компании ориентирована одновременно на обслуживание туристов и местного населения, государство не выделяет финансирование на обслуживание маршрутов. Результатом становятся высокие тарифы, вызывающие недовольство и ограничивающие мобильность местного населения.

На вызовы, связанные с обслуживанием удаленных территорий, отвечают два подхода:

- **Регулируемая конкуренция** с активным участием государства в планировании услуг, в том числе возможным участием в операционной деятельности, и параллельными мерами поддержки.
- Предоставление транспортных услуг государством в рамках **государственной монополии** – может применяться на отдельных маршрутах.

2.2. Регулируемая конкуренция с высоким уровнем участия государства

Обслуживание территорий по модели регулируемой конкуренции может быть реализовано через введение обязательств по обслуживанию **социально-значимых маршрутов** на законодательном уровне или по модели «конкуренции за рынок», подразумевающей **конкурсный отбор** и заключение контрактов на обслуживание маршрута на определенный срок.

Практика введения законодательных требований по обслуживанию маршрутов разных категорий (с разным объемом пассажиропотока и степенью рентабельности для коммерческих компаний) позволяет **обеспечить транспортную связность** в пределах страны, в том числе для удаленных территорий, в то время как экономическая жизнеспособность механизма для коммерческих операторов может достигаться за счет **кросс-субсидирования маршрутов** по географическому признаку.

Принудительное обслуживание убыточных маршрутов без господдержки создает **риски для устойчивости коммерческих перевозчиков** и приводит к перекладыванию расходов на пассажиров загруженных маршрутов.

Контекст

Механизм введения законодательных требований на обслуживание был реализован для коммерческих авиакомпаний **в Индии** (Правила распределения маршрутов, 1994 г.). Авиакомпании, обслуживающие прибыльные маршруты между мегаполисами, обязаны выделять до 50% своих мощностей на обслуживание убыточных маршрутов в отдаленных регионах. Модель привела к росту убытков авиакомпаний, вытеснению специализированных региональных операторов крупными перевозчиками и росту цен на перевозки по прибыльным маршрутам¹².

В результате фокус государственной политики был смещен с принуждения на стимулирование операторов: была введена альтернативная модель добровольных торгов в сочетании с государственным субсидированием¹³.

Контрактная модель является одним из основных инструментов организации социально-необходимых транспортных услуг на территориях, где перевозки не могут осуществляться исключительно на рыночных условиях. Контрактные механизмы применяются **практически на всех видах транспорта**, однако конкретные условия могут различаться в зависимости от типа, особенностей регулирования и характеристик обслуживания территории.

Контракты на выполнение обязательств по предоставлению общественных услуг могут различаться по сроку действия, порядку отбора оператора, распределению рисков, условиям оплаты и механизмам компенсации. В зависимости от нормативной модели оператору может предоставляться **финансовая компенсация, исключительное право** на обслуживание определенного маршрута или территории либо **сочетание этих инструментов**.

¹² Grounded before takeoff? // Financial Express. 2014. URL: <https://clck.ru/3Vuiwq> (дата обращения: 28.09.2026).

¹³ UDAN scheme gets Rs 28,840 crore boost to expand regional air connectivity // The Economic Times. 2026. URL: <https://clck.ru/3Vuinz> (дата обращения: 28.09.2026).

Одним из ключевых различий между контрактными моделями является распределение доходов от перевозок и связанного с ними доходного риска. В связи с этим выделяются две основные модели: **нетто и брутто-контракты**. На практике также могут использоваться **гибридные схемы** распределения рисков.

- При нетто-контракте оператор, как правило, **сохраняет доходы от продажи билетов**, а его прибыль зависит от изменения пассажирского спроса.
 - За выполнение установленных обязательств заказчик может **выплачивать оператору компенсацию**, размер и порядок расчета которой определяются условиями контракта. Такая модель создает прямую связь между **финансовыми результатами оператора и объемом пассажирского спроса**, что может являться стимулом к повышению качества услуг, однако одновременно снижает устойчивость оператора и привлекательность условий обслуживания маршрута.

Контекст

Примером оператора по нетто-контрактам являются маршрутные такси, ранее распространенные **в г. Москве**. Для роста выручки водители регулярно нарушали правила дорожного движения, работали только в выгодное время/на выгодных маршрутах, не предоставляли льгот и недоплачивали налоги¹⁴.

- При брутто-контракте коммерческие риски преимущественно принимает на себя заказчик, а оператор получает предусмотренную контрактом **плату за выполнение транспортной работы**, которая обычно определяется с учетом ее объема (количество рейсов, время или расстояние в пути).
 - Такая модель снижает зависимость финансовых результатов оператора от **фактического пассажирского спроса**, однако ослабляет прямую связь между ростом пассажиропотока и его доходами, что может требовать дополнительных условий для стимулирования оператора к сохранению качества услуг.

Классическим примером организации работы общественного транспорта по контрактной модели **является** система публичных обязательств по предоставлению услуг (Public Service Obligations, PSO), применяемая в странах Европейской экономической зоны.

Контекст

Норвегия применяет механизмы государственных обязательств и контрактов, чтобы обеспечить транспортную доступность удаленных территорий. Один из инструментов – механизм PSO в авиации.

Авиационный транспорт. Целью государственной транспортной политики Норвегии является обеспечение регулярного авиасообщения в 90 минутах пути от каждого жителя. Среди мер достижения – субсидирование малых аэропортов и организация масштабной сети авиаперевозок через систему PSO.

¹⁴ На чем поедет? Почему мегаполисы отказываются от маршруток // Аргументы и Факты. 2016.
URL: <https://clck.ru/3VuiP> (дата обращения: 28.09.2026).

Сеть PSO-маршрутов охватывает более 36 региональных аэропортов и 25 групп маршрутов (большая часть из которых сосредоточена в Северной Норвегии)¹⁵. Доминирующим перевозчиком на PSO-маршрутах **является** региональная авиакомпания Widerøe.

Наземный транспорт. Перевозки организуются через сеть окружных транспортных администраций, которые не выполняют рейсы самостоятельно, а заключают PSO-контракты с частными операторами на конкурсной основе. По состоянию на 2022 г. в Норвегии **действовало** 114 контрактов на выполнение общественных автобусных перевозок в государственном секторе, обслуживающих в совокупности около 305 млн маршрутных километров с использованием примерно 6500 автобусов.

В авиации механизм PSO применяется, в частности, для обеспечения сообщения с изолированными, периферийными и труднодоступными регионами, при этом может использоваться как **открытый режим** доступа к маршруту для нескольких перевозчиков, так и предоставление **эксклюзивного права** на обслуживание на установленный срок с возможностью выплаты компенсации за выполнение обязательств¹⁶.

Сопоставимые механизмы государственной поддержки социально необходимых авиационных перевозок используются также в ряде стран за пределами ЕС, в частности в США¹⁷ и Австралии¹⁸.

Контекст

В США для обеспечения воздушного сообщения с небольшими и удаленными сообществами действует программа Essential Air Service (EAS), предусматривающая федеральное финансирование перевозчиков на контрактной основе. В Австралии аналогичную функцию для ряда удаленных населенных пунктов выполняет Remote Air Services Subsidy Scheme (RASS).

Преимущество модели – в **возможности формализовать** тот уровень транспортного обслуживания удаленных и периферийных территорий, который требует государство.

На практике система PSO требует **значительных государственных расходов**, поэтому эффективность механизма зависит от наличия и корректности механизма определения общественно необходимых маршрутов. В противном случае существует риск как избыточного государственного финансирования маршрутов, так и недостаточного охвата социально необходимых перевозок¹⁹.

¹⁵ International Best Practice in the Use of Public Service Obligations (PSOs) to support air connectivity to remote, rural and island regions // HITRANS. 2025. URL: <https://goo.su/26e4VhU> (дата обращения: 28.09.2026).

¹⁶ REGULATION (EC) No 1008/2008 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 24 September 2008 on common rules for the operation of air services in the Community // Official Journal of the European Union. 2008. URL: <https://clck.ru/3Vuitq> (дата обращения: 28.09.2026).

¹⁷ Essential Air Service // U.S. Department of Transportation. 2024. URL: <https://clck.ru/3Vuiuw> (дата обращения: 28.09.2026).

¹⁸ Remote Air Services Subsidy Scheme (RASS) // Australian Government, Department of Infrastructure, Transport, Regional Development, Communications and the Arts. URL: <https://goo.su/ILTy81f> (дата обращения: 28.09.2026).

¹⁹ Fageda, X. [et al.]. Air connectivity in remote regions: A comprehensive review of existing transport policies worldwide // Journal of Air Transport Management. 2018. Vol. 66. P. 65–75.

2.3. Государственная монополия

Государственная монополия на маршрутах общественного транспорта, обслуживающего удаленные территории, часто является **вынужденной мерой**, связанной с **отсутствием спроса** на обслуживание со стороны коммерческих операторов.

Данная модель требует наибольших по сравнению с иными моделями **затрат на организацию** транспортного сообщения со стороны государства. На бюджет ложатся расходы, связанные с содержанием инфраструктуры, транспортных средств и организацией пассажирских перевозок.

Одновременно с этим государство принимает на себя **все коммерческие риски**. Пассажирские перевозки между удаленными территориями и ближайшими центрами обслуживания в большинстве случаев заведомо убыточны. Если такие маршруты обслуживает только государственный оператор, они требуют постоянных бюджетных вложений.

Еще одно ограничение модели – **риск ухудшения качества услуг** при отсутствии конкуренции и дефиците средств. Финансирование маршрутов может идти не из федерального бюджета, а из региональных и муниципальных. На фоне ограниченных возможностей финансирования отсутствие конкуренции и безальтернативное государственное обслуживание ведут к износу транспорта, дефициту персонала и другим проблемам с качеством услуг.

Контекст

В Индии, где транспортное законодательство (в частности, Motor Vehicles Act, 1988) предусматривает возможность национализации маршрутов общественного транспорта в общественных интересах, реализация модели привела к тому, что подавляющее большинство государственных транспортных предприятий являются убыточными (в 2022 г. убыток составил порядка 302 млрд индийских рупий, ~3 млрд долл. США).

На фоне таких финансовых показателей и низкого качества обслуживания (устаревший подвижной состав, нерегулярное расписание) в стране ведется дискуссия о необходимости реформирования сектора и перехода к рыночным механизмам с привлечением частных операторов. В качестве альтернативного подхода рассматривается расширение маршрутной сети (следование не только по экономически неэффективным маршрутам) для обеспечения возможности кросс-субсидирования перевозок^{20,21,22,23}.

2.4. Экономика транспортного обслуживания удаленных территорий

В большинстве случаев при организации транспортного сообщения с удаленными территориями **билетная выручка (особенно в условиях**

²⁰ State RTCs reported losses of Rs 13,957 crore in 2016-17 // Financial Express. 2020. URL: <https://clck.ru/3Vuj3o> (дата обращения: 28.09.2026).

²¹ In three years to FY22, losses of State Road transport units increased by 68%: MoRTH report // TheIndianEXPRESS. 2025. URL: <https://clck.ru/3Vuj2v> (дата обращения: 28.09.2026).

²² Why is Bus Transport Still Stuck in the Era of Nationalisation? // Centre for Public Policy Research. 2026. URL: <https://clck.ru/3Vuj4b> (дата обращения: 28.09.2026).

²³ Public Interest and the Vortex of Bus Route Nationalisation // Centre for Public Policy Research. 2026. URL: <https://clck.ru/3Vuj64> (дата обращения: 28.09.2026).

регулируемых цен) не способна покрывать операционные расходы оператора.

Для пассажирского транспорта общего пользования (с госрегулированием) билетная выручка покрывает только **40–80% затрат**²⁴, так как рост цены на билет выше определенного порога приводит к снижению билетной выручки из-за падения пассажиропотока.

Практики организации транспортного сообщения для удаленных территорий демонстрируют еще **меньшую экономическую жизнеспособность без внешнего субсидирования.**

Контекст

- **В Португалии** организация автобусного сообщения в удаленных районах на основании PSO-контрактов с 12 операторами в 2025 г. потребовала государственных компенсаций по контрактам (на разницу между доходами и расходами операторов) в размере 3,56 млн евро (~4,1 млн долл. США). Окупаемость деятельности операторов без учета субсидии составила 53%.
- **В Шотландии**, где паромное сообщение на отдельных маршрутах осуществляется корпоратизированным оператором в государственной собственности, объем субсидий на перевозки в 2022 г. составил 149 млн фунт. стерл. (201 млн долл. США) при собственной выручке от продажи билетов в 76 млн фунт. стерл. (102,6 млн долл. США).
- **В США**, где сообщение для изолированных общин на Аляске осуществляется государственной паромной сетью Alaska Marine Highway System¹, коммерческие доходы системы за финансовый год (2025) покрывали порядка 20% суммарных расходов. При этом расходы, покрываемые преимущественно из бюджета, в последние десятилетия увеличиваются. Причина – естественный износ флота.

Исключение составляют **редкие модели обслуживания удаленных территорий в условиях открытого рынка**: при отсутствии внешнего регулирования цен и специализированных мер поддержки оператор закладывает коммерческие риски в стоимость проезда. Подобный подход влечет риски снижения доступности услуг для местных жителей и вынужденному ограничению мобильности (см. 2.1. кейс Новой Зеландии).

Большинство **организационных решений**, например внедрение «гибкой мобильности» (подробнее см. в разделе 3.1), также **не способны полностью решить проблему низкой окупаемости транспортных решений** на территориях с низкой плотностью населения.

Анализ практик внедрения транспорта по запросу (DRT)²⁵ в Великобритании показал, что организация новых форм мобильности может требовать **больших организационных усилий и затрат** по сравнению с фиксированными маршрутами общественного транспорта²⁶.

²⁴ Исследование потенциала развития городского пассажирского транспорта общего пользования // Российская академия транспорта. URL: <https://clck.ru/3Vuj7A> (дата обращения: 28.09.2026).

²⁵ Подробнее про схемы DRT см. в разделе «Организация транспортной доступности удаленных территорий».

²⁶ Chatterjee, K., Beyazit, E. & Shergold, I. Rural Mobility Fund Phase 1 Evaluation: Final Report. Report to Department for Transport // Government of the United Kingdom. 2025. URL: <https://clck.ru/3Vuj8Z> (дата обращения: 28.09.2026).

Контекст

В марте 2021 г. Министерство транспорта **Великобритании** выделило 19,4 млн фунт. стерл. (26,2 млн долл. США) на пилотирование DRT-схем на локальном уровне. По итогам оценки 18 проектов местные власти **признали**, что пассажирские доходы покрывают лишь малую часть операционных затрат, и в сельской местности схемы, скорее всего, потребуют постоянного субсидирования.

В то же время отмечается потенциал снижения уровня субсидий при росте спроса и оптимизации работы схем, что в перспективе может сделать DRT сопоставимой по эффективности с классической контрактной моделью.

Международная практика показывает, что эффективно организовать транспортное обслуживание удаленных территорий без прямых или косвенных мер государственной поддержки не получается. Обобщение таких мер приведено в Таблице 2.

Таблица 2. **Возможные меры государственной поддержки для улучшения транспортной связности удаленных территорий**

Тип меры поддержки	Поддержка оператора	Поддержка пользователя	Поддержка инфраструктуры
Прямая	- Компенсация на основе маршрутов (например, через обязательства по обслуживанию населения в Евросоюзе) - Стартовая помощь авиакомпаниям и судоходным компаниям (Великобритания) - Субсидии на приобретение основных средств (например, для самолетов, используемых для обслуживания удаленных японских островов) - Гранты на исследования и инновации (например, разработка и тестирование беспилотных операций, мобильные приложения)	- Компенсация пассажирам удаленных территорий (Канада) - Возмещение расходов на медицинские поездки (Канада)²⁷ - Скидки для детей, студентов и пожилых людей (Франция, Норвегия, Испания)	- Финансирование инфраструктурных проектов (Шотландия) - Государственная помощь портам и аэропортам (операционные и капитальные расходы) (Канада)
Косвенная	- Налоговые льготы для работы в удаленных районах (Австралия)²⁸ - Сниженные аэропортовые сборы (Япония) - Льготные кредиты на приобретение основных средств (например, в отдаленных регионах Евросоюза) - Гарантии доходов (например, Программа развития авиасообщения малых сообществ США) - Резервирование слотов в аэропортах (Австралия) - Монополия или ограниченная конкуренция на назначенном маршруте/территории (Япония) - Освобождение от лицензионных требований для грузовых и пассажирских перевозок (Азорские острова, Португалия)	- Билетные субсидии (страны Евросоюза) - Освобождение от сбора с пассажиров авиаперевозок для детей до 12 лет (Великобритания)	- Льготные кредиты на новую инфраструктуру (Новая Зеландия) - Предоставление услуг на льготных основаниях (инспекции аэропортов в Австралии)

Источник: [International Transport Forum. Connecting Remote Communities](#)

²⁷ Non-Insured Health Benefits (NIHB) Program for First Nations and Inuit: Medical Transportation Policy Framework (Interim) // Government of Canada. 2019. URL: <https://goo.su/Ocl1Ra> (дата обращения: 28.09.2026).

²⁸ Australia workforce development: First report. Chapter 2 - Issues raised in hearings // Parliament of Australia. 2023. URL: <https://goo.su/5qjRyz> (дата обращения: 28.09.2026).

Поддержка оператора может осуществляться как в форме **прямого бюджетного финансирования**, включая субсидии за выполнение обязательств по предоставлению общественно необходимых транспортных услуг, так и **косвенной поддержки**, направленной на рост доходов или снижение издержек оператора (например, налоговых льгот, снижения инфраструктурных сборов или предоставления льготного финансирования).

Контекст²⁹

В Японии для поддержания воздушного сообщения с удаленными островами применяется комплекс налоговых, тарифных и финансовых мер, направленных на снижение затрат региональных авиаперевозчиков. В частности, для отдельных видов воздушного сообщения с удаленными островами предусмотрены льготные условия по топливному налогу, а для отдельных региональных и островных перевозок применяются сниженные аэропортовые сборы.

Дополнительно государство использует прямую финансовую поддержку региональных авиаперевозчиков и меры содействия приобретению и обновлению воздушных судов, используемых для регионального сообщения. Японская практика представляет собой комбинацию мер снижения операционных затрат и прямой государственной поддержки, направленных на сохранение транспортной доступности удаленных территорий.

Конфигурация и сочетание мер поддержки должны определяться исходя из **регуляторной и территориальной специфики государства**, степени коммерческой жизнеспособности перевозок и существующей структуры транспортного рынка.

На наиболее удаленных и малонаселенных территориях стоимость необходимого уровня транспортного обслуживания существенно превышает потенциальную коммерческую выручку. Здесь основным механизмом становится **прямое субсидирование**. Для территорий умеренной удаленности применимы меры **косвенной поддержки операторов** – в сочетании с поддержкой пассажирского спроса и транспортной инфраструктуры.

²⁹ Connecting Remote Communities: Summary and Conclusions // ITF Roundtable Reports. 2021. No. 179. P. 53.

3. Практические решения по повышению транспортной доступности удаленных территорий

Сокращать издержки и повышать соответствие услуг запросам населения позволяют не только регуляторные нормы и меры господдержки. Для этого применяется и ряд **технических и организационных решений** (Рисунок 2).

Рисунок 2.

Оценка применимости организационных решений в зависимости от степени удаленности и видов транспорта

Пространственные категории	Изменение формы предоставления услуги		Интеграция транспортных услуг			Альтернативные подходы	Технологические решения
	Транспорт по запросу	Совместные поездки на индивидуальном транспорте	Горизонтальная интеграция	Вертикальная интеграция	Мультимодальность	Индивидуальная мобильность	Автономный транспорт
Труднодоступные территории			   		   		
Изолированные территории			 	 	  		
Периферийные территории	 				  	 	 

Источник: составлено ТРИМ

Современные решения могут включать³⁰:

- **Изменение формы предоставления услуги** – переход к принципам «гибкой мобильности» в условиях, когда «классическая» организация работы общественного транспорта с фиксированным расписанием и частотой рейсов убыточна и требует значительного внешнего финансирования.
- **Интеграцию транспортных услуг** – объединение транспортных услуг в рамках единого сервиса (горизонтальная интеграция), синхронизацию транспортных услуг разного иерархического уровня (вертикальная интеграция), в том числе развитие мультимодальных перевозок для повышения эффективности транспортных систем.
- **Развитие индивидуальной мобильности** – стимулирование использования индивидуального транспорта в качестве альтернативы и дополнения систем пассажирских перевозок для улучшения мобильности местного населения.
- **Внедрение инновационных технологических решений** – например, автономного транспорта или беспилотных летательных аппаратов как перспективных подходов к увеличению мобильности и снижению расходов.

³⁰ Innovations for better rural mobility // OECD Publishing. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovations-for-better-rural-mobility_6dbf832a-en.html (дата обращения: 28.09.2026).

Модели альтернативной мобильности применяются для организации транспортного сообщения на локальном уровне для увеличения доступности сервисов для жителей **периферийных, преимущественно сельских территорий**.

Их применение ограничено там, где обслуживание идет через капиталоемкие магистральные виды транспорта: мешают высокие затраты на реализацию, регуляторные ограничения и текущий уровень технологического развития. В итоге такие организационные решения чаще всего апробируются на локальном уровне.

3.1. Альтернативный маршрутный общественный транспорт

Помимо регулярного маршрутного общественного транспорта для обслуживания территорий с низкой плотностью населения и недостаточным спросом могут применяться альтернативные модели коллективной мобильности, включая **транспорт по запросу** (demand-responsive transport, DRT), **карпулинг** и **социальный транспорт** для местных сообществ (community transport).

- **Транспорт по запросу** (DRT) предусматривает организацию перевозок на основании индивидуальных или групповых заявок пассажиров с **возможностью адаптации маршрута**, времени отправления или остановочных пунктов к фактическому спросу.
 - DRT может выступать в качестве **транспорта «последней мили»**, дополнительного средства мобильности или полноценной альтернативы общественному транспорту на внутри- или межпоселенческих маршрутах.
- **Карпулинг** – практика **совместных поездок** на личных автомобилях, при которой несколько попутчиков перемещаются между локациями, разделяя расходы на поездку.
 - В последнее десятилетие широкое распространение получили **цифровые платформы для поиска попутчиков**; в ряде стран карпулинг интегрируется в национальные транспортные стратегии и регулируется на уровне законодательства.
- **Транспорт для местных сообществ** представляет собой организационную модель, при которой транспортные услуги предоставляются муниципалитетами или волонтерскими объединениями и используются преимущественно в сельских и малонаселенных районах, а также для перевозок лиц с ограниченной мобильностью.

Транспорт по запросу (DRT)

DRT – одна из наиболее **распространенных альтернативных моделей** совместной мобильности. Широкое распространение механизм получил в странах Европы, Восточной и Юго-Восточной Азии, Северной Америке³¹, где транспорт по запросу применяется как средство сельской мобильности в отдельных муниципалитетах и как альтернатива или замена системе общественного транспорта

³¹ On-Demand Transit Market Report — 2025 Recap // Medium. 2026. URL: <https://clck.ru/3VujFX> (дата обращения: 28.09.2026).

на уровне регионов или стран. По состоянию на 2024 г. только в Европе насчитывалось более **400 действующих сервисов DRT**³².

Контекст³³

Одна из масштабных систем DRT действует в **Дании**³⁴. Система интегрирует существовавшие ранее услуги субсидируемых перевозок (регулярные и школьные автобусы, социальный и медицинский транспорт) и функционирует на базе единой цифровой платформы FlexDanmark по принципу заказа транспортных услуг в режиме реального времени. Ежедневно в рамках транспортной модели осуществляется более 15 тыс. поездок.

В рамках модели **перевозки выполняются частными подрядчиками** (включая коммерческие службы такси) по гибким контрактам с региональными транспортными операторами. Сервис финансируется из региональных и местных бюджетов. **Тарифы субсидируются государством**, что делает поездку значительно дешевле вызова обычного коммерческого такси.

Контекст

В **Люксембурге** DRT-сервис Bummelbus одновременно направлен на улучшение мобильности населения и реализацию социальной функции через трудоустройство безработных граждан на роль водителей или сотрудников колл-центров³⁵.

Сервис **предоставляет** услуги междугородних перевозок «от двери до двери» в малонаселенных районах страны и выступает в качестве дополнения существующей системы общественного транспорта. До 70% финансирования проекта исходит от государства, другими источниками выступают взносы коммун партнеров, доходы от продажи билетов и реклама.

DRT-сервисы эффективно применяются для обеспечения мобильности на локальном уровне, в частности в районах с низкой и пространственно рассеянной транспортной потребностью, где организация регулярных маршрутных перевозок может быть **экономически нецелесообразной**. В таких моделях органы публичной власти могут сочетать собственные транспортные ресурсы с **услугами частных перевозчиков и технологических платформ**, используя цифровые системы заказа и диспетчеризации для адаптации к фактическому спросу.

Контекст

Показательным примером **является** сервис GoLink транспортного агентства Dallas Area Rapid Transit (DART) в **США**. GoLink обеспечивает поездки по запросу в определенных зонах обслуживания DART и используется, в том числе, для улучшения доступа жителей периферийных районов к основной транспортной сети. В отдельных зонах DART привлекает коммерческих операторов и интегрирует сервис с платформой Uber, что позволяет использовать инфраструктуру частного перевозчика при сохранении публичного контроля над условиями предоставления услуги³⁶.

³² Mapping of Demand Responsive Transport (DRT) services in Europe // K2 Working Papers. 2025. URL: https://www.k2centrum.se/wp-content/uploads/2025/06/387189-DRT-International-Review-K2-WP-2025_9.pdf (дата обращения: 28.09.2026).

³³ Connecting Remote Communities: Summary and Conclusions // ITF Roundtable Reports. 2021. No. 179. P. 53.

³⁴ Innovations for better rural mobility // OECD Publishing. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovations-for-better-rural-mobility_6dbf832a-en.html (дата обращения: 28.09.2026).

³⁵ Там же.

³⁶ Sustainable Accessibility for All // International Transport Forum. 2024. URL: <https://www.itf-oecd.org/sustainable-accessibility-for-all> (дата обращения: 28.09.2026).

Поездки GoLink предоставляются по тарифам, интегрированным с системой DART, при этом стоимость отдельных поездок может субсидироваться транспортным агентством. Таким образом, модель позволяет сочетать публичное финансирование и регулирование транспортной услуги с использованием коммерческой цифровой платформы и частных перевозчиков.

Несмотря на успешные примеры внедрения гибких сервисов совместной мобильности, модель DRT **не является универсальным подходом** к организации транспортных услуг на удаленных территориях и в большинстве случаев не может выступать в качестве полноценной альтернативы маршрутному общественному транспорту.

По аналогии с маршрутными пассажирскими перевозками организация DRT требует **внешнего субсидирования**. Высокая неоднородность DRT-сервисов по размеру зоны обслуживания, режиму работы, типу подвижного состава, модели управления и источникам финансирования затрудняет сопоставление их финансовой эффективности и формирование универсальных нормативов затрат. Итоговая успешность системы зависит от **качества планирования и стабильности спроса**, а также встроенности гибких услуг в сложившиеся транспортные системы.

Другим ограничением выступает **нестабильность услуг**: динамический подход к планированию маршрута может приводить к критически высокому времени ожидания, что ограничивает применимость сервиса для регулярных поездок на работу, учебу или за получением услуг.

3.2. Интеграция транспортных сервисов

Одним из подходов к повышению эффективности транспортного обслуживания периферийных территорий является **интеграция транспортных сервисов**. Она позволяет совместно использовать транспортные ресурсы, координировать различные виды перевозок, сокращать эксплуатационные и административные издержки, а также упрощать доступ населения к транспортной сети. В зависимости от характера могут выделяться горизонтальная, вертикальная и физическая (инфраструктурная) интеграция³⁷.

- Горизонтальная интеграция предусматривает **координацию и объединение различных транспортных услуг**, предоставляемых на одном уровне транспортной системы. Она может включать совместную организацию пассажирских, специализированных, грузовых и почтовых перевозок с использованием **общих транспортных ресурсов**.
- Вертикальная интеграция предусматривает **синхронизацию транспортных услуг** различных уровней, прежде всего локальных перевозок с функционированием **региональной и магистральной транспортной сетью**. Она может включать координацию маршрутов и расписаний, интеграцию планирования поездок, а также объединение билетных и тарифных систем.

³⁷ Innovations for better rural mobility // OECD Publishing. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovations-for-better-rural-mobility_6dbf832a-en.html (дата обращения: 28.09.2026).

- Физическая (инфраструктурная) интеграция предусматривает пространственное сопряжение транспортных сервисов посредством **транспортно-пересадочных узлов и мультимодальных хабов**. Такие объекты обеспечивают пересадку между различными видами транспорта и могут концентрировать сервисы совместной мобильности и объекты повседневного обслуживания.

Горизонтальная интеграция

Практики горизонтальной интеграции позволяют объединять транспортные ресурсы, используемые для различных категорий перевозок, и **повышать их загрузку**. Такой подход особенно актуален для периферийных территорий с низкой плотностью населения, где отдельные виды транспортных услуг характеризуются недостаточным спросом.

Одним из направлений горизонтальной интеграции является объединение регулярных пассажирских перевозок со специализированными транспортными услугами. Подобная модель позволяет использовать транспортные ресурсы для **обслуживания нескольких категорий спроса** и снижать потребность в параллельной организации отдельных перевозок.

Горизонтальная интеграция субсидируемых государством транспортных потоков активно развивается в странах Европы в рамках концепции сельского MaaS (Mobility as a Service). Тестирование интеграции перевозок, как правило, осуществляется на уровне **отдельных муниципалитетов**. Одним из лидеров в развитии сельского MaaS является Финляндия.

Контекст³⁸

В Финляндии в 2019 г. в отдельных сельских районах при поддержке государственного инновационного фонда SITRA была апробирована модель объединения социального, общедоступного общественного транспорта, транспорта по запросу и такси на базе единой цифровой платформы³⁹. В рамках инициативы транспортные услуги предоставлялись как пассажирам с льготами, так и остальному населению. Первые получали возможность заказа социального такси, а вторые могли бронировать места в попутных микроавтобусах по цене тарифа общественного транспорта⁴⁰.

В Ирландии были апробированы модели координации местных транспортных услуг с перевозками, связанными с предоставлением неэкстренной медицинской помощи. В рамках пилотного проекта для графства Литрим Национальное транспортное агентство Ирландии совместно с транспортно-координационным подразделением Донегол-Слайго-Литрим и Health Service Executive **разработало** обновленную сеть транспортного обслуживания.

Возможность горизонтальной интеграции зависит не только от экономической целесообразности, но и от нормативных условий. В ряде стран пассажирские, специализированные и грузовые перевозки **регулируются различными требованиями**, что ограничивает совместное использование транспортных средств. Например, законодательство Дании о пассажирских перевозках **запрещает**

³⁸ Sustainable Accessibility for All // International Transport Forum. 2024. URL: <https://www.itf-oecd.org/sustainable-accessibility-for-all> (дата обращения: 28.09.2026).

³⁹ Там же.

⁴⁰ Eckhardt, J., Aapaoja, A., Haapasalo, H. Public-private-people partnership networks and stakeholder roles within MaaS ecosystems // IGI Global Scientific Publishing. 2020. P. 21–50.

перевозку пассажиров в транспортных средствах, предназначенных и оборудованных для перевозки грузов⁴¹.

В свою очередь, в отдельных странах применяются механизмы, **допускающие совмещение пассажирских и грузовых перевозок** на территориях с низким спросом.

В Японии в малонаселенных районах разрешена **консолидация пассажирских и грузовых перевозок** с ограничением по весу перевозимых грузов. Изменение регуляторных требований позволяет использовать транспортный ресурс для нескольких видов перевозок и поддерживать обслуживание территорий с ограниченным спросом.

- В префектуре Миядзак **реализуется** проект, в рамках которого муниципальный автобус используется для совместной **перевозки пассажиров и грузов нескольких логистических операторов**.
- В префектуре Хоккайдо, на острове Окусири с населением около 2,1 тыс. человек, компания Yamato Transport **реализовала** модель, предусматривающую совмещение **перевозки посылок и пассажиров**.
- В префектуре Исикава, в городе Кага, Uber Japan совместно с Japan Post **проводит** эксперимент по доставке **почтовых отправок в периоды низкого пассажирского спроса**.

Сходный подход развивается в Китае в рамках интеграции сельских пассажирских, грузовых и почтовых перевозок⁴². Модель предусматривает **использование пассажирских автобусов для транспортировки почтовых отправок и грузов**, а также создание многофункциональных узлов, совмещающих транспортные, сортировочные и торговые функции.

Контекст

Например, в городе Сянъян провинции Хубэй к концу 2025 г. из 395 маршрутов сельских пассажирских перевозок 92 **были интегрированы** в систему пассажирско-грузовых и почтовых перевозок. В этих рейсах участвовало 362 пассажирских автобуса.

Горизонтальная интеграция позволяет **расширять использование** транспортных ресурсов за счет объединения видов спроса. Для периферийных территорий особое значение имеет совмещение пассажирских перевозок с **грузовыми, почтовыми и специализированными услугами**. Реализация такого подхода зависит от возможности **согласовать требования** к различным видам перевозок и создать устойчивую модель взаимодействия между операторами.

Вертикальная интеграция

В контексте сельской и периферийной мобильности вертикальная интеграция предусматривает синхронизацию локальных транспортных услуг с **региональной и магистральной транспортной сетью**⁴³. Ее целью является повышение связанности

⁴¹ Innovations for better rural mobility // OECD Publishing. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovations-for-better-rural-mobility_6dbf832a-en.html (дата обращения: 28.09.2026).

⁴² China's Rural Roads in the New Era // The State Council Information Office of the People's Republic of China. 2024. URL: <https://goo.su/wlz8UN> (дата обращения: 28.09.2026).

⁴³ Innovations for better rural mobility // OECD Publishing. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovations-for-better-rural-mobility_6dbf832a-en.html (дата обращения: 28.09.2026).

периферийных населенных пунктов с основными транспортными коридорами, сокращение времени пересадки и повышение предсказуемости мультимодальных поездок.

Вертикальная интеграция может включать несколько направлений.

- **Интеграция планирования** поездок предусматривает возможность построения единого маршрута с использованием нескольких видов транспорта, включая локальные автобусные перевозки и железнодорожный или региональный транспорт.
- **Интеграция билетных и тарифных систем** предусматривает возможность оплаты различных этапов поездки в рамках единой системы и применения согласованных тарифных условий при пересадках.
- **Цифровая интеграция** выступает инструментом вертикальной интеграции. Единые цифровые платформы позволяют объединять информацию о различных видах транспорта, планировать мультимодальные поездки, осуществлять заказ отдельных услуг и координировать локальные и магистральные перевозки.

В отличие от горизонтальной интеграции, ориентированной на объединение различных транспортных услуг на одном уровне, вертикальная интеграция направлена на повышение **связанности между уровнями транспортной системы**. Для периферийных территорий это позволяет использовать локальные и гибкие сервисы как элемент доступа к крупной транспортной сети.

Развитие мультимодальности

Развитие мультимодальности предусматривает **физическую интеграцию** транспортных сервисов: уменьшение временных затрат и повышение комфортности для пассажиров. Практики могут включать физическое и пространственное **сопряжение различных видов транспорта** по маршрутам следования, **предоставление единых билетов** на **мультимодальные маршруты** (например, билеты Rail&Sail в Шотландии).

Пространственное сопряжение достигается через транспортно-пересадочные узлы и мультимодальные хабы. Создание транспортных узлов практикуется не только в отношении магистрального и регионального транспорта, но и в качестве средства развития на периферийных сельских территориях.

Такие узлы позволяют объединять локальный и региональный общественный транспорт с сервисами совместной мобильности и создавать организованные точки пересадки.

Контекст

Во Фландрии (Бельгия) [действует](#) региональная программа **Norpin**, предусматривающая создание стандартизированной сети мультимодальных узлов **Norpinpunten**. В зависимости от расположения узлы объединяют железнодорожный транспорт, автобусы, трамваи и различные сервисы совместной мобильности, включая электровелосипеды, каршеринг, такси и электросамокаты.

В Нидерландах развитие мультимодальных хабов используется для объединения общественного транспорта и сервисов совместной мобильности. В провинциях Дренте и Гронинген **действует** 57 транспортно-ориентированных хабов⁴⁴ и около 500 хабов совместной мобильности. На базе отдельных узлов создаются многофункциональные центры. Например, хаб в Сиддебурене **объединен** с многофункциональным общественным центром и сочетает транспортные функции с социальными и коммерческими услугами.

Физическая интеграция позволяет повысить функциональную **роль локальных транспортных узлов**. Совмещение транспортной инфраструктуры с объектами повседневного обслуживания может дополнительно повысить привлекательность таких узлов для населения периферийных территорий.

Интеграция транспортных сервисов позволяет **компенсировать часть ограничений**, характерных для транспортного обслуживания периферийных территорий. Горизонтальная интеграция **повышает загрузку транспортных ресурсов** за счет объединения различных видов спроса. Вертикальная интеграция **улучшает синхронизацию локальных перевозок** с региональной и магистральной сетью. Формирование мультимодальных хабов снижает **издержки пересадки** и создает условия для концентрации различных видов мобильности и сопутствующих услуг в локальных транспортных узлах.

Эффективность каждого подхода зависит от плотности и структуры спроса, существующей транспортной инфраструктуры, нормативных условий и организационной модели предоставления услуг.

3.3. Развитие индивидуальной мобильности

Развитие индивидуальной мобильности может рассматриваться как дополнение или **альтернатива регулярному пассажирскому сообщению** на территориях с низким спросом и высокой стоимостью регулярных перевозок. Такой подход позволяет обеспечить возможность самостоятельного перемещения при ограниченной жизнеспособности фиксированных маршрутов общественного транспорта.

Меры развития направлены на повышение доступности индивидуального транспорта и могут включать следующие направления:

- **Обучение и содействие в получении водительских прав**, включая программы обучения вождению и сопровождения пользователей на различных этапах получения водительского удостоверения.
- **Снижение расходов на использование индивидуального транспорта**, включая прямые компенсации транспортных расходов, субсидирование отдельных видов затрат, льготы на приобретение или обслуживание транспортных средств.
- **Расширение доступа к транспортным средствам** без необходимости их приобретения в собственность, включая каршеринг, аренду велосипедов и средств микромобильности.

⁴⁴ Catalogue of Rural Shared Mobility Solutions. 4.1 Smart Mobility Hubs, Groningen Drenthe (NL) // SMARTA-NET. URL: <https://clck.ru/3VujJW> (дата обращения: 28.09.2026).

Программы, направленные на обучение и повышение осведомленности сообществ, призваны минимизировать барьеры в использовании индивидуального транспорта, а также повысить безопасность дорожного движения. Характерным примером является программа содействия в получении автомобильных прав для коренного населения Австралии, проживающего в удаленных районах.

Контекст

В штате Квинсленд (Австралия) правительство запустило выездную программу Indigenous Driver Licensing Program. Мобильные подразделения выезжают в изолированные общины аборигенов для проведения обучения теории и практике вождения, приема экзаменов и выдачи водительских удостоверений прямо на месте. Это устраняет необходимость совершать дорогостоящие поездки в региональные центры только ради оформления документов⁴⁵.

Снижение издержек пользователей может подразумевать выплаты прямых компенсаций за конкретный маршрут, субсидирование тарифов на топливо, предоставление скидок и льгот на обслуживание индивидуального транспорта. Меры поддержки могут применяться на основании критерия удаленности для всех жителей территорий или в отношении определенных социально-значимых поездок (как правило, маршрутные компенсации).

Например, в Великобритании действует система субсидирования **тарифов на топливо** для жителей удаленных территорий, а в Австралии применяются **компенсации по маршрутам совершения поездок** с целью получения социальных услуг.

Контекст

В Великобритании с 2012 г. **введена** программа Rural Fuel Duty Relief Scheme. В ее рамках государство предоставляет топливным ритейлерам льготу в размере 5 пенсов за литр на акцизный сбор для бензина и дизеля. Ритейлеры обязаны «передавать» эту экономию конечным потребителям через снижение цен на заправках. По оценкам на 2020 г., ежегодные затраты на реализацию схемы превышали 5 млн фунт. стерл. (6,75 млн долл. США).

В Австралии на уровне отдельных штатов действуют системы субсидирования проезда на индивидуальном транспорте для жителей удаленных и изолированных территорий с целью получения социальных услуг.

- В штате Новый Южный Уэльс **действует** программа Isolated Patients Travel and Accommodation Assistance Scheme, по которой осуществляется субсидирование поездок на большие расстояния (не менее 100 км в одну сторону⁴⁶) для получения медицинской помощи, недоступной по месту жительства. Для личного транспорта расчет компенсации осуществляется по ставке 0,4 австр. долл. (0,3 долл. США) за километр. Помимо этого, программа подразумевает возможность компенсации стоимости проезда на общественном транспорте. В 2025 г. компенсации в рамках программы **были предоставлены** для ~50 тыс. жителей.

⁴⁵ Connecting Remote Communities: Summary and Conclusions // ITF Roundtable Reports. 2021. No. 179. P. 53.

⁴⁶ Isolated Patients Travel and Accommodation Assistance Scheme (IPTAAS). Assessment Guidelines // NSW Government. 2026. URL: <https://goo.su/8LjnHp> (дата обращения: 28.09.2026).

- В Западной Австралии **действует** региональная программа Student Travel Subsidy Scheme, которая позволяет получить компенсации за дорогу к образовательному учреждению для обучающегося или членов его семьи. Субсидия на проезд на личном автотранспорте предоставляется в случаях, когда расстояние от места проживания до образовательного учреждения или до ближайшей остановки регулярного общественного транспорта превышает 56 километров. За расстояние, превышающее установленную дистанцию, компенсация 0,6 австр. долл. (0,4 долл. США) за километр. Программа предоставляет право на 8 субсидируемых поездок для членов семьи обучающегося в течение календарного года.

Доступ к транспортным средствам без покупки в собственность обычно обеспечивают через **каршеринг и аренду средств микромобильности**.

На удаленных и малонаселенных территориях низкая плотность населения и нестабильность спроса **ограничивают возможности** применения классической коммерческой модели каршеринга: потенциальная загрузка автомобилей может быть недостаточной для покрытия расходов на их приобретение, обслуживание и эксплуатацию.

В этих условиях применяются модели, предполагающие **распределение рисков** и расходов между коммерческим оператором и органами местного самоуправления, а также объединение источников спроса. Муниципалитеты могут участвовать в таких моделях путем предоставления парковочной и иной инфраструктуры, гарантирования минимального спроса, использования автомобилей для служебных поездок или иных форм сотрудничества с операторами каршеринга.

Контекст

В Юго-Восточной Фландрии (Бельгия) **реализуется** региональная модель электрокаршеринга в сельских районах. В основе проекта – государственно-частное партнерство: муниципалитеты и органы власти гарантируют коммерческому оператору минимальный уровень выручки для снижения финансовых рисков и увеличения спроса, координацией проекта на региональном уровне занимается межмуниципальная организация SOLVA. Пользователями автопарка (порядка 70 автомобилей) выступают муниципальные служащие и жители региона.

В отдельных случаях муниципалитет или иная публичная организация выступает **владельцем транспортных средств** и использует их как для служебных целей, так и для удовлетворения транспортного спроса населения. В рамках таких моделей автомобили, не задействованные в выполнении служебных функций, могут **предоставляться внешним пользователям** через систему бронирования.

Наиболее перспективным направлением является **объединение служебного и частного спроса** на один автопарк, что позволяет повысить интенсивность использования автомобилей и потенциально улучшить экономику эксплуатации.

Контекст

Примером успешной реализации такого подхода **служит** проект BARshare в немецком районе Барним (земля Бранденбург). Оператором выступает муниципальная компания Kreiswerke Barnim, которая владеет парком из 45 электромобилей и предоставляет полный цикл услуг – от закупки и обслуживания до цифровой платформы бронирования.

Модель построена на принципе «основной и дополнительный пользователь»: районная администрация и местные компании используют автомобили по согласованным часовым квотам, а в остальное время они доступны для всех жителей, гостей и туристов. Насчитывается более 2600 пользователей, парк развернут на 11 станциях по всему району.

В Уэльсе (Великобритания) с 2024 г. при поддержке регионального правительства (субсидия более 1 млн фунт. стерл. (1,35 млн долл. США)) **развивается** сеть некоммерческих автомобильных клубов в сельской местности. Оператор TrydaNi предоставляет цифровую платформу для бронирования, страховку и техническую поддержку. На сегодняшний день работает 13 клубов с более 500 участников. Стоимость аренды автомобиля начинается от 2 фунт. стерл. (2,7 долл. США) в час (максимум 30 фунт. стерл. (40,5 долл. США) в сутки).

В условиях низкой плотности населения эффективность механизма повышается за счет размещения пунктов совместного использования транспорта в местах концентрации населения и транспортных потоков.

Такие пункты могут совмещаться с **локальными транспортными узлами** и обеспечивать пересадку между индивидуальным транспортом, регулярным общественным транспортом и другими видами мобильности.

Подобный принцип интеграции индивидуальной и общественной мобильности применяется, в частности, в бельгийской системе Norpin. Мультимодальные узлы Norpin объединяют различные виды транспорта и сервисы мобильности, в отдельных узлах пользователям доступны каршеринг и совместное использование велосипедов и электровелосипедов.

Несмотря на наличие успешных практик, организация транспортной связанности с удаленными территориями при помощи развития индивидуальной мобильности **сталкивается с ограничениями**:

- Существующие **меры разрознены**, представлены преимущественно региональными и муниципальными инициативами и направлены на **дополнение, а не замену** действующих систем общественного транспорта.
- Индивидуальная мобильность не может рассматриваться в качестве полной альтернативы маршрутному общественному транспорту из-за **ограниченной целевой аудитории** индивидуального транспорта.
- Масштабные вложения в развитие индивидуальной мобильности способны привести к снижению спроса на услуги общественного транспорта, что **усугубит экономическую жизнеспособность** его организации.
- Автомобиль или другое индивидуальное транспортное средство не решает проблему **отсутствия магистральной связи** с крупными центрами, а организация совместного использования транспортных средств требует достаточной концентрации спроса и наличия инфраструктуры.

Развитие индивидуальной мобильности перспективно как инструмент **обеспечения локальных поездок** и подвоза населения к основным транспортным маршрутам и узлам, то есть как дополнение других моделей обслуживания.

3.4. Инновационные подходы к организации пассажирского транспорта

Инновационные подходы к организации пассажирских перевозок используют технологии, которые потенциально способны **снизить эксплуатационные расходы**, повысить **экономическую устойчивость** отдельных моделей транспортного обслуживания и расширить **доступ населения** к транспортным услугам.

Среди подобных технологий – использование **автономных транспортных средств** и беспилотных летающих аппаратов (с перспективой масштабирования для пассажирских перевозок).

Автономные транспортные средства

Наземный автономный транспорт считается перспективным для периферийных, преимущественно сельских территорий: он способен смягчить дефицит водителей и снизить стоимость перевозок. Кроме того, тестировать автономные машины на малых расстояниях в сельской местности безопаснее – плотность инфраструктуры и населения там ниже.

При этом практическое внедрение технологии связано с рядом ограничений.

- **Зависимость от качества автодорожной инфраструктуры и природно-климатических особенностей.**
- **Необходимое наличие стабильного и качественного цифрового подключения.**
- **Необходимость присутствия персонала.**

Реальных примеров беспилотного общественного транспорта в сельской местности **пока немного**. Чаще всего речь идет о беспилотных машинах малой вместимости – их используют преимущественно на подвозящих маршрутах.

Австрия, Япония и другие страны пробовали запускать автономные автобусы в сельской местности, чтобы снизить эксплуатационные расходы. Однако внедрение упирается в технические проблемы: природные условия, ограничения по скорости и эксплуатации, высокие первоначальные затраты.

Контекст

В Японии, в поселке Сакаи, компания Boldly в партнерстве с муниципалитетом **запустила** коммерческую эксплуатацию беспилотных шаттлов вместимостью до 11 человек, которые могут передвигаться со скоростью до 20 км/ч по фиксированным улицам города. Они выполняют роль подвозного сервиса от жилых кварталов к остановкам, на которых работает традиционный маршрутный транспорт.

В Австрии в 2018–2021 гг. реализовали пилотный проект Digibus, направленный на тестирование беспилотных электрических микроавтобусов в сельских регионах. Основной целью проекта являлось изучение технических возможностей эксплуатации автономных шаттлов в качестве транспорта «первой» и «последней мили» в условиях реального дорожного движения и сложного рельефа⁴⁷.

⁴⁷ Innovations for better rural mobility // OECD Publishing. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovations-for-better-rural-mobility_6dbf832a-en.html (дата обращения: 28.09.2026).

Беспилотные авиационные системы (БАС)

БАС уже применяются в ряде стран для доставки небольших грузов, лекарственных препаратов в удаленные и труднодоступные районы. Наиболее перспективным направлением их использования является **обеспечение срочной доставки** грузов в случаях, когда наземная транспортная инфраструктура отсутствует или ее использование связано с большими временными затратами.

Пассажирские перевозки с использованием БАС находятся на **ранней стадии** развития. Потенциальная область применения таких технологий связана с территориями, где строительство и содержание наземной транспортной инфраструктуры затруднено.

Вместе с тем пассажирские БАС требуют решения комплекса вопросов, связанных с сертификацией, безопасностью полетов, созданием посадочной инфраструктуры, техническим обслуживанием, стоимостью эксплуатации и интеграцией в систему воздушного движения.

Контекст

Новая Зеландия рассматривает БАС как перспективное направление развития транспортного сектора. В июле 2019 г. [опубликован](#) стратегический документ Taking Flight: An Aviation System for the Automated Age, закрепивший видение интеграции дронов в национальную транспортную систему. Государственное исследование Drone Benefit Study [показало](#), что коммерческое использование дронов может принести экономике страны от 4,6 до 7,9 млрд новозел. долл. (2,7–4,6 долл. США) за 25 лет.

Автономные транспортные средства и беспилотные летательные аппараты обладают потенциалом для повышения транспортной доступности отдельных удаленных и периферийных территорий, однако степень их практической применимости существенно различается.

Автономные наземные шаттлы уже проходят пилотирование и ограниченное внедрение на локальных маршрутах, тогда как пассажирские беспилотные летательные аппараты пока преимущественно **относятся к перспективным технологиям**. На текущем этапе их целесообразно рассматривать как дополнение к существующим моделям.

3.5. Организация транспортной доступности удаленных территорий в России

Российский опыт обеспечения доступности удаленных территорий (и в управлении транспортной системой, и в организации перевозок) во многом **повторяет международные практики**.

В стране применяются модели регулируемой конкуренции в авиационном, водном и автомобильном пассажирском сообщении. Организация авиаперевозок в Арктике и на Дальнем Востоке [осуществляется](#) через привлечение коммерческих и государственных операторов на конкурсной основе с последующим субсидированием. Сообщение по железной дороге (за исключением узкоколейной сети) остается **государственной монополией**.

Цифровые сервисы позволяют частично реализовать модель DRT. Однако ее институционализация в России, в отличие от Европы, США и Японии, пока ограничена отдельными кейсами.

Контекст

Сервис «По пути» ГУП «Мосгортранс» – первый в России сервис персонализированных перевозок по требованию. Он **заработал** в **Новой Москве** с 1 октября 2021 г.

Сервис позволяет пассажиру заказывать автобус через приложение «Московский транспорт» на ближайшую остановку. Стоимость одной поездки такая же, как на всем наземном транспорте Москвы. В настоящее время сервис работает на территории пяти поселений ТиНАО и Инновационного центра «Сколково».

В то же время **планируется пилотный проект** по организации перевозок по запросу в пяти субъектах: в Москве, Нижегородской и Новгородской областях, Республике Тыва и Краснодарском крае. Также развивается **система социального такси** (схожая с концепцией community transport), причем как со стороны государства, так и со стороны бизнеса.

Контекст

В рамках программы «Помощь рядом» Яндекс **предоставляет** бесплатное такси для специалистов НКО и их подопечных в зоне покрытия сервиса. Поездки могут совершаться в важных случаях, в том числе для посещения врача, учебных и реабилитационных занятий, на работу.

Российская система показывает высокую **зрелость интеграции** транспортной сети через платформенные решения. Например, отслеживание маршрутов общественного транспорта в системе «Яндекс.Карты» **доступно** для более чем 200 городов и прилегающих к ним сельских территорий.

Отличительной чертой российской системы планирования (в том числе транспортного) является реализация **стратегии пространственного развития** – в первую очередь формирование отраслевых схем территориального планирования (СТП) и системы опорных населенных пунктов (ОНП).

Сама логика формирования ОНП подразумевает переформатирование системы предоставления услуг по аналогии с советским опытом районных центров – то есть ОНП должен закрывать базовые **потребности населения прилегающих населенных пунктов**. Сами ОНП связаны с магистральной транспортной сетью для обеспечения доступности **более сложных услуг** в соответствии с СТП (например, высокотехнологичных медицинских услуг).

При таком устройстве транспортной сети ключевое значение имеет **вертикальная интеграция** – от неопорных населенных пунктов к опорным. Отсюда и задача: синхронизировать локальный и магистральный транспорт. Решить ее помогает институционализация модели DRT с привлечением ведущих платформ, а также развитие системы мультимодальных транспортно-пересадочных узлов, например, на базе существующих автовокзалов.

Помимо транспортных услуг, нужно **развивать и другие сервисы** в ОНП (социальные, экономические, культурные) и повышать их качество. Тогда территориальные кластеры **становятся автономнее**.

Выводы

- Эффективное транспортное сообщение с удаленными территориями **требует участия государства** – и в планировании маршрутной сети, и в регулировании рынка. Жизнеспособность маршрутной сети магистральных видов транспорта (авиационного, речного, морского, железнодорожного, магистральных автобусов) поддерживается **прямым или косвенным субсидированием**.
- Транспортное сообщение с удаленными территориями **в условиях открытого рынка влечет риски для местного населения**. Коммерческие операторы склонны выбирать наиболее прибыльные маршруты, оставляя без обслуживания территории с разреженным населением. Высокая себестоимость перевозок в условиях отсутствия постоянного спроса и государственных гарантий приводит к рискам **завышения тарифов**.
- **Государственная монополия** на удаленных маршрутах требует **наибольших вложений** со стороны государства/муниципального образования. Отсутствие конкуренции на маршрутах влечет риски **снижения качества услуг**.
- Распространенная модель организации сообщения с удаленными территориями – **контракты с государственными гарантиями** для коммерческих операторов. Для самых убыточных маршрутов целесообразны брутто-контракты: они оплачивают выполненный маршрут независимо от пассажиропотока.
- При наличии стабильного пассажиропотока возможно заключение с оператором **нетто-контрактов с предоставлением субсидий на разницу между выручкой и фактическими затратами**. Сохранение коммерческого стимула (зависимость дохода от количества перевезенных пассажиров) может способствовать росту качества услуг.
- Снизить затраты на транспортное сообщение на периферийных и сельских территориях **помогают организационные модели**: интеграция разных видов перевозок в единый сервис, развитие гибких перевозок, расширение доступа населения к средствам индивидуальной мобильности, в том числе микромобильности.
- **Горизонтальная интеграция** транспортных сервисов вместе с **гибкими подходами** (транспорт по запросу) снижает бюджетные расходы. Вертикальная интеграция (сопряжение «последней мили» с опорной сетью) **повышает эффективность модели** и удовлетворенность пользователей.
- Транспортные разрывы на локальном уровне можно закрывать с **участием местных жителей**. Часть моделей строится на безвозмездном волонтерском участии – community transport, карпулинг. Однако наибольшую эффективность такие практики показывают, когда есть финансовая и организационная поддержка **от муниципалитетов или государственных транспортных органов**.

Рекомендации

Большинство рассмотренных решений **уже применяется в России**, однако преимущественно в виде разрозненных региональных и локальных практик. В зависимости от типа территории выделяются **направления для адаптации** международного опыта:

Труднодоступные территории

- Развивать **долгосрочные контрактные модели** для социально значимых маршрутов с компенсацией экономически обоснованных затрат и ограниченным переносом доходного риска на перевозчика.
- Стимулировать **интеграцию пассажирских, грузовых и почтовых перевозок** и другие решения, повышающие загрузку субсидируемого транспорта.

Изолированные территории

- Развивать **вертикальную интеграцию на базе системы ОНП**: синхронизацию локального подвоза с авиационными и водными маршрутами, **единые пересадочные узлы** и **информационные сервисы**.
- Оценивать пилотные решения не только по себестоимости перевозок, но и по **устойчивости сообщения** и **доступности жизненно важных услуг**.

Периферийные территории

- Системно пилотировать практики транспорта по запросу с их **дальнейшей платформизацией** (в том числе с использованием коммерческих платформ).
- Выстраивать систему локального транспорта по принципу **«малый населенный пункт – ОНП»** с дальнейшей синхронизацией с региональной и магистральной сетью.
- **Концентрировать в ОНП базовые социальные и бытовые сервисы**, сокращая потребность в поездках в более крупные центры, а также развивать на базе **ОНП многофункциональные транспортно-пересадочные узлы**.
- Развивать **шеринговые сервисы** и практики **стимулирования индивидуальной мобильности с участием государства** там, где это оправдано плотностью спроса и качеством дорожной инфраструктуры.