



# Вокзалы – в свободное плавание



Управление вокзальным комплексом ОАО «РЖД» передано специально созданной структуре – Дирекции железнодорожных вокзалов (ДЖВ), которая функционирует пока в статусе филиала компании. Планы у ДЖВ амбициозные – превратить станции в привлекательный бизнес, привлечь в него инвесторов, одновременно сохранить и вывести на новый уровень качества выполнения основных функций. **Потенциальные инвесторы уже готовы стать партнерами ДЖВ.**

ИВАН СТУПАЧЕНКО

## ЛОГИЧНЫЙ ШАГ В РАМКАХ ЛИБЕРАЛИЗАЦИИ

Решение о выделении части вокзального комплекса РЖД было принято в марте 2006-го. До практической реализации замысла прошел всего лишь год с небольшим, за это время была сформирована управленческая структура, положения о центральной и региональной дирекциях, отобраны те объекты, которые должны войти в ДЖВ.

В активе дирекции 324 вокзала, что составляет 7% от их общего числа, однако они занимают 57% вокзальных площадей, через них проходит 84% пассажиров. В составе нового фили-

ала вокзалы внеклассные, первого, второго и третьего классов, ориентированные на обслуживание пассажиров дальнего следования. Кроме того, дирекция управляет производственными, административными зданиями и сооружениями, земельными участками вне полосы отвода железнодорожного транспорта, а также прочим имуществом.

Общая идеология выделения проста. «У каждого вида деятельности должен быть свой ответственный, у каждого процесса должен быть хозяин», – говорит президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин, ссылаясь на зарубежный опыт. Например, европейс-

кий: сегодня во всех странах континента, за исключением, быть может, Франции, вокзалами управляют отдельные структуры. Да и то во Франции подразделение, отвечающее за вокзалы, хоть и находится в структуре национального оператора SNCF, все же обладает большой самостоятельностью и собственным балансом. В Италии действуют две акционерные компании. Одна из них, под названием «Большие вокзалы», объединяет 13 крупнейших объектов страны, ее акционерами являются крупные итальянские фирмы. Вторая – «100 вокзалов» – включает в себя более мелкие комплексы.

Помимо повышения уровня прозрачности и концентрации полномочий и ответственности за отдельное направление в одних руках, формирование ДЖВ является и логичным шагом в рамках общей реформы по либерализации железнодорожного транспорта, вступившей, как известно, в свой третий этап. «Перевозка и управление вокзальным хозяйством – разные темы. Ожидания, что мы доходами от вокзалов, предназначенных для обслуживания пассажиров в дальнем сообщении, сможем покрывать убытки от пассажирских перевозок, оказались неоправданными и чрезмерно завышенными. Не могут вокзалы компенсировать 20-миллиардные убытки от государственного регулирования тарифов, при этом дополнительно зарабатывая средства на обновление вагонного парка. Любой бизнес должен быть самодостаточным. И если есть необходимость в возмещении выпадающих статей, то тот регулятор, который принимает соответствующие решения, и должен решать вопрос компенсаций», – считает вице-президент ОАО «РЖД» по пассажирским перевозкам Михаил Акулов. В целом речь идет во многом о той самой логике, из которой исходят и в России, и за рубежом, – уход от перекрестного субсидирования разными видами деятельности и разными хозяйствующими субъектами.

Закономерен вопрос: как будет взаимодействовать новая структура с материнской компанией и внешни-

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ



Владимир Якунин,  
президент ОАО «РЖД»

– Мы очень рассчитываем на то, что создание ДЖВ позволит повысить уровень ответственности наших руководителей, всех работников вокзалов, уровень комфортности обслуживания, устранить те недостатки, которые мы даже раньше, чем пассажиры, пытаемся выявить, чтобы предотвратить негативное отношение к деятельности пассажирского комплекса у наших клиентов.

Мы исходим из существующих примеров в железнодорожном транспорте зарубежных стран. Практически везде вокзалы –

самостоятельные предприятия, которые предоставляют широкий комплекс услуг. Например, наше знакомство с железнодорожным вокзалом в Риме показало, что самые высокие продажи книг зафиксированы в книжном магазине именно на вокзале. Мы создаем ДЖВ, поскольку исходим из возможности появления операторов и перевозчиков в пассажирском комплексе. Услуга вокзалов должна на равных предоставляться как для РЖД, так и для компаний, которые могут появиться на рынке.



## ТОЧКА ЗРЕНИЯ



**Михаил Акулов,**  
вице-президент ОАО «РЖД»

– Мы признаем, что за последние годы продвинулись крайне незначительно в развитии сервиса на вокзалах, и потому считаем необходимым провести большую реорганизацию его структуры. Мы идем к изменению идеологии сервиса на вокзале, к привлечению инвестиций в развитие торговых зон. Сегодня мы знаем только то, сколько мы собираем. А каков оборот товаров и услуг на вокзалах, не знаем, ни у кого этой цифры нет. А мы хотим не только знать, но и участвовать в формировании этой цифры, направлять ее на те нужды, которые есть у вокзалов. Арендаторам будут предложены новые условия, новые стандарты обслуживания пассажиров. Кто эти стандарты принимает, с теми мы готовы работать. В 2008 году мы должны вынести свои предложения о дальнейшей форме существования ДЖВ. Мы видим эту форму как дочернее общество ОАО «РЖД».

ми участниками рынка? По словам М. Акулова, в РЖД исходят из того, что вокзал должен быть доступен как для всех пассажиров, так и для всех перевозчиков. Такой подход заложен и в формируемую сегодня новую концепцию Прейскуранта по перевозке пассажиров, багажа и грузобагажа № 10-02-16, разработка которого закончится в 2007 году. Тариф на транспортировку будет структурно разделен на четыре составляющих: локомотивную, вагонную, инфраструктурную и вокзальную, причем доля последней может потянуть на 4–9%. «Новая структура построения тарифа позволяет получить гарантированный источник финансирования вокзалов для их содержания и развития», – отметил М. Акулов. В настоящий момент доходы от комплексов поступают в общий

бюджет компании, которая решает, сколько именно дать на развитие этого элемента инфраструктуры.

На период до введения Прейскуранта № 10-02-16 по отношению к сторонним перевозчикам и ФПД будет действовать регламент, который уже утвержден. По мере введения Прейскуранта со сторонними перевозчиками компания будет рассчитываться по вокзальной составляющей, а с ФПД на такую схему перейдут только тогда, когда она будет преобразована в Федеральную пассажирскую компанию, вероятнее всего, в виде «дочки» ОАО «РЖД».

Частные операторы предпочитают не комментировать возможные финансовые последствия выделения вокзалов. «Скоро Прейскурант должен быть готов, тогда и посмотрим», – говорят многие из них. В целом же обсуждаемый вариант пока предпринимателей от перевозочного бизнеса устраивает. Например, Александр Чубарев, генеральный директор ООО «Тверской экспресс», которое с конца прошлого года управляет собственным поездом «Мегаполис» на линии Санкт-Петербург – Москва, сообщил: «Вокзалы уже и так на высшем уровне. А что касается сотрудничества, то мы и сегодня находим полную поддержку и взаимопонимание относительно своих инициатив». В частности, уже с ДЖВ «Тверской экспресс» ведет переговоры об открытии на вокзалах собственных касс.

### НЕ ХВАТАЕТ МЕТЛЫ И ИНВЕСТОРОВ

В. Якунин в свою очередь рассчитывает на то, что «хозяин» наведет на вверенном ему участке деятельности порядок. «Сегодня на вокзалах не хватает метлы», – заявил в одном из своих комментариев президент ОАО «РЖД», пояснив при этом: «Мы не удовлетворены уровнем сервиса, потому что им не удовлетворены наши клиенты». Речь идет, естественно, не только и даже не столько о том, чтобы новой «метлой» привести хозяйство в товарный вид, реформа будет значительно глубже: необходимо изменить саму идеологию сервиса, а заодно и менталитет тех, кто эти услуги будет формировать и оказывать.

Предполагается, что формировать новую идеологию будут профессионалы в области недвижимости, специальные управляющие компании, которые должны превратить вокзалы в подобие торгово-развлекательных зон, уже широко распространившихся не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в городах-миллионниках.

«Когда мы узнаем, что аренда одного квадратного метра на Ленинградском вокзале в год составляет 300 долларов, а рядом, в 15 метрах, уже 3 тысячи, то я думаю, что выводы напрашиваются сами собой. Мы будем вести с этим абсолютно беском-

ромиссную борьбу», – заявил В. Якунин. Какой именно объем средств ОАО «РЖД» собирает с аренды и сколько хотело бы, в компании не говорят, ссылаясь на коммерческую тайну. «Доходы могут быть увеличены на порядок, уровень цифр зашкаливает за десятки миллиардов рублей», – полагает В. Якунин. По словам М. Акулова, в сентябре ОАО «РЖД» планирует провести международную научно-практическую конференцию, на которую будут приглашены представители зарубежных профильных компаний.

Вместе с тем заместитель руководителя отдела оценки недвижимости департамента оценки Института проблем предпринимательства Виталий Бирюков отмечает: «Если речь идет о Москве, Санкт-Петербурге и городах-миллионниках, то я думаю, что приоритетом должно быть не повышение ставок, а иное – профессиональное – формирование пространства, создание условий для арендаторов. Сегодня коммерческая недвижимость на вокзале – это просто распаханные в аренду свободные квадратные метры». Он также указал, что полезную с коммерческой точки зрения площадь профессионалы могут значительно увеличить путем грамотного управления ею.

По словам В. Бирюкова, Институт проблем предпринимательства два года назад проводил оценку ряда объектов недвижимости РЖД, в том числе и вокзальной, с целью введения их в хозяйственный оборот. В компании, говорит эксперт, к рекомендациям отнеслись серьезно, поэтому, вероятнее всего, уже сегодня арендные ставки на большинстве объектов соответствуют рыночным или близки к ним, так что разница в десять раз между тарифами на вокзалах и рядом с ними скорее все же исключение, нежели правило. Решение надо искать больше в том, чтобы создать для пассажира комфортные условия. Впрочем, в ОАО «РЖД» это и так хорошо понимают.

### ОПЫТ DEUTSCHE BAHN AG: ВОКЗАЛЫ ПРИНОСЯТ ПРИБЫЛЬ

А как с этим вопросом дело обстоит за рубежом? После акционирования в 1994 году Немецкие железные дороги превратились в многопрофильный транспортный холдинг. Управление вокзальным комплексом было выделено в дочернюю структуру – DB Station&Service AG, которая отвечает как за выполнение операций,

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ



**Игорь Горский,**  
управляющий партнер  
Агентства развития  
и исследований в недвижимости

– В Санкт-Петербурге разница в ставках составляет, конечно, не десять раз, но в два-три раза ставки на аренду отличаются. Действительно, эффективность использования торговых помещений на вокзалах сейчас далека от качества работы профессиональных девелоперов. Это, скорее всего, связано с тем, что у РЖД не было задачи получить прибыль от вокзала, как от комплекса коммерческой недвижимости. Ведь основная функция – это прием и отправка пассажиров, а коммерческая составляющая – это вторичное. Если же привлечь к работе управляющую компанию, то постепенно эти доходы можно поднять. Но именно постепенно и не на порядок, иначе можно утратить основную функцию. К примеру, на вокзале обязательно должен быть фастфуд – это не самый прибыльный из всех арендаторов, в среднем в торговых комплексах они платят на 20–30% меньше остальных арендаторов, так как берут большие площади. Такая же схема и при работе с некоторыми другими потенциальными арендаторами. Но в целом при работе профессиональных девелоперов, при условии, что они будут заинтересованы в увеличении доходов, думаю, исправить эту ситуацию можно.

**НЕОБХОДИМО ИЗМЕНИТЬ САМУ ИДЕОЛОГИЮ СЕРВИСА, А ЗАОДНО И МЕНТАЛИТЕТ ТЕХ, КТО ЭТИ УСЛУГИ БУДЕТ ФОРМИРОВАТЬ И ОКАЗЫВАТЬ**





связанным непосредственно с обслуживанием пассажиров, так и за взаимоотношениями с властями городов, федеральных земель, перевозчиками и арендаторами вокзальных помещений. По словам представителей «дочки» DB, она не прибегает к услугам специализированных компаний, предпочитая выполнять все бизнес-операции самостоятельно.

Бизнес DB Station&Service AG, по данным самой компании, выглядит следующим образом. Все вокзалы разделены на шесть категорий – в зависимости как от размера пассажиропотока, так и от того, какая его часть пользуется дальним, а какая пригородным сообщением. Станции первой категории сопоставимы по масштабам и специфике своей работы с крупным международным аэропортом, а объекты шестой категории можно сравнить с обычной автобусной остановкой.

Тарифы на обслуживание железнодорожных компаний устанавливаются отдельно для каждой категории и каждой федеральной земли. Стоит пояснить, что с середины 90-х годов в Германии организацией местных перевозок занимаются земельные власти, отбирающие операторов на конкурсе. Большую долю в пригородном секторе по-прежнему занимает DB, однако она постепенно уменьшается за счет альтернативных, независимых от государственного холдинга компаний. Логично, что земельные

власти заинтересованы в том, чтобы местные вокзалы были удобными для пассажиров, но в то же самое время не слишком дорогими для региональных операторов, и с этой целью ведут переговоры с DB Station&Service AG.

40% выручки от аренды приходится на 20 самых больших станций (1% от их общего количества), еще 35% – всего на 120 (5%), 21% от общего количества вокзалов (470) приносят только 15% дохода, оставшиеся 73% (1,6 тыс.) – лишь одну десятую.

Разбивка по видам деятельности в разрезе доходных поступлений показывает, что самым большим по обороту бизнесом является общественное питание – на него приходится 59% всей выручки, книги и газеты приносят 10%, продажа продуктов питания – 14%, услуги – 5%, цветы – 2%, табак – 1%, услуги по уходу за здоровьем – 3%. Для удобства арендаторов специально для вокзалов были разработаны небольшие модульные салоны – магазины площадью 25–100 кв. м.

Ежедневно через вокзалы в Германии проходит около 6,5 млн пассажиров и 2 млн других посетителей. Пользующиеся пригородным сообщением немцы проводят на станции в среднем 10 мин., дальше по нарастающей идут бизнес-путешественники (15 мин.), посетители, которые зашли по каким-то своим делам, например в магазин (20 мин.), провожающие (25 мин.) и отпускники или

же те, кто путешествует с частными целями (30 мин.).

При формировании стратегии развития компания определила для себя вокзалы как непосредственно место начала и завершения поездки, входные ворота в город, центр торговли и предоставления услуг, место для встреч, а также, что немаловажно, средство самоидентификации для населенного пункта и железной дороги. Все эти направления для развития были высчитаны на основе опроса среди посетителей, которые в первую очередь ждут от вокзала качественных услуг, доступности важной информации, легкой навигации по зданию, чистоты, безопасности, достаточных парковочных площадей, а также комфортной зоны ожидания.

Другим направлением работы DB Station&Service AG стало повышение отдачи с каждого квадратного метра площади. Увеличивать эффективность можно не только внедрением новых услуг, но и сокращением неиспользуемой территории, ведь за ее содержание надо платить. Средний возраст немецких вокзалов приближается к 90 годам, и площади исторически достаточно обширны, поэтому компания взяла курс на перестройку помещений. В 2002–2003 гг. в реновацию станций было вложено €67 млн.

В 2002 году оборот DB Station&Service AG составил €811 млн, а уже в 2003-м компания при выручке €851 млн получила доналоговую прибыль в €77 млн. Финансовые итоги 2006 года DB Station&Service AG смотрятся неплохо: общий оборот – €937 млн, доналоговая прибыль – €140 млн. Наибольшие статьи доходов: сдача площадей в аренду – €290 млн, тарифы от перевозчиков – €568 млн.

### ВЕЛИКОБРИТАНИЯ: СЛИШКОМ БЮРОКРАТИЧНО

Схема управления вокзальным комплексом в Великобритании не похожа ни на прежний российский вариант, ни на нынешний немецкий или итальянский. Все станции принадлежат государству через профильное ведомство Network Rail. 17 станциями Network Rail управляет самостоятельно, остальными 2,5 тыс. станций – по франчайзинговым схемам оперируют 22 частные компании-перевозчики, которые появились в ходе реформы железнодорожного транспорта в этой стране. Network Rail устанавливает стандарты по управлению вокзалами, следит за их соблюдением, собирает с частных компаний рентные платежи и временно распределяет субсидии.

По итогам исследования, проведенного Министерством аудита Великобритании, вокзальный бизнес едва ли можно назвать прибыльным или сколько-нибудь рентабельным. Конкретные показатели по объему выручки ауди-

торы не приводят, поскольку перевозчики не ведут подсчетов, сколько они зарабатывают на управлении станциями. Но общий итог таков, что средств не хватает даже на то, чтобы удовлетворить все потребности пассажиров. «При проведении приватизации железнодорожного транспорта был расчет на то, что частные компании-перевозчики улучшат содержание станций сверх требований, установленных в рамках франчайзинговых соглашений. Однако расчет не оправдался», – говорится в заключении аудитором. И это при том, что только в 2003–2004 гг. частные операторы вложили в модернизацию станций 148 млн фунтов.

Что же мешает? По словам бизнесменов, процедуры, через которые надо пройти, чтобы согласовать проекты по модернизации вокзалов, слишком бюрократичны. К тому же Network Rail не имеет каких-либо корпоративных интересов в отношении станций, которыми по франчайзинговым схемам управляют частники, а потому и не стремится их развивать. Две трети представителей перевозчиков заявляют, что срок франшизы – обычно 7 лет – очень мал для масштабных инвестиций, которые окупаются только за 10–20 лет.

В общем, при существующей структуре вокзального комплекса у британских железнодорожников существует только одна возможность наконец-то удовлетворить требования пассажиров – просить увеличения финансирования у государства.

### РЕЗЮМЕ

Итак, в настоящий момент идет формирование концепции развития вокзалов, разработка нового Преискуранта, набор и переучивание штата, выбор оценщиков недвижимости – одним словом, реформирование вокзального комплекса только-только начинается. В. Якунин признает, что времени на полноценную реформу уйдет очень много, тем более что и цели провозглашены весьма амбициозные. Однако, как считает большинство компетентных экспертов, РЖД стоит учесть ряд моментов и не затягивать с наведением порядка. Во-первых, клиент за годы, проведенные без товарного дефицита, стал уж больно взыскателен и придирчив. А в этом смысле железная дорога пока еще во многом напоминает советское прошлое, а не общемировое настоящее. Во-вторых, рынок пассажирских перевозок стремительно меняется – авиация без товарного дефицита, стал уж больно взыскателен и придирчив. А в этом смысле железная дорога пока еще во многом напоминает советское прошлое, а не общемировое настоящее. Во-вторых, рынок пассажирских перевозок стремительно меняется – авиация без товарного дефицита, стал уж больно взыскателен и придирчив. А в этом смысле железная дорога пока еще во многом напоминает советское прошлое, а не общемировое настоящее. Во-вторых, рынок пассажирских перевозок стремительно меняется – авиация без товарного дефицита, стал уж больно взыскателен и придирчив. А в этом смысле железная дорога пока еще во многом напоминает советское прошлое, а не общемировое настоящее.



ИНТЕРВЬЮ ПО ПОВОДУ

# Архитектурный шедевр, торгово-развлекательный комплекс и высокотехнологичный объект в одном лице

**Вокзальный комплекс – это своеобразный мир, пребывание людей в котором необходимо сделать комфортным, удобным и познавательным, а для самих железнодорожников – еще и прибыльным. Так полагает начальник Дирекции железнодорожных вокзалов ОАО «РЖД» ВИКТОР БУДОВСКИЙ.**



– Виктор Григорьевич, руководство ОАО «РЖД» намерено повысить прибыльность эксплуатации вокзального комплекса. Какие бы Вы выделили основные направления решения этой задачи?

– Первым шагом к решению задачи повышения прибыльности вокзальных комплексов было создание 1 апреля 2007 года Дирекции железнодорожных вокзалов. Если говорить о ДЖВ как о филиале ОАО «РЖД», то высокое качество обслуживания потребителей рассматривается нами как главный рычаг повышения эффективности и прибыльности вокзальных комплексов компании. Через вокзалы проходит огромный поток пассажиров, что обуславливает необходимость эффективного сочетания принципов массового обслуживания с индивидуальным подходом к удовлетворению потребностей и ожиданий каждого конкретного клиента.

Как известно, удовлетворенность потребителей качеством предоставленных услуг является фундаментом для сохранения и расширения клиентской базы, повышения их лояльности, долговременного конкурентного преимущества и устойчивого развития вокзального комплекса. На данном этапе развития коренного перелома в деятельности вокзальных комплексов можно добиться только при переходе к ведению бизнеса на принципах клиентоориентированности. Для вокзалов существенным является и тот факт, что круг потребителей его услуг не ограничивается исключительно пассажирами. Крайне интересным и актуальным представляется привлечение сюда населения, которое не планирует воспользоваться транспортными услугами.

С учетом недавнего времени образования ДЖВ большое внимание уделяется разработке положений Концепции развития вокзальных комплексов как основополагающего документа, который отражает миссию и стратегическое видение развития вокзалов. Для этого в первую очередь проведена оценка текущей реализации потенциала вокзалов и возможности максимизации его использования, а именно:

- проанализировано фактическое использование площадей;

- выполнено сегментирование вокзальных комплексов по рангам на основании оценки каждого вокзала по ряду критериев;
- проведены маркетинговые исследования мнения пассажиров с целью глубокого изучения процесса принятия ими решений об использовании услуг на вокзалах и проблем, с которыми они сталкиваются при этом;
- составлен единый классификатор услуг, оказываемых пассажирам на вокзалах;
- в настоящее время осуществляется построение концептуальной модели развития вокзалов каждого ранга;
- в ближайшее время планируется начать разработку стандартов качества на услуги, процессы, а также системы параметров контроля их выполнения.

Следующим этапом для увеличения потенциала вокзальных комплексов является составление бизнес-планов и инвестиционных программ для вокзалов каждого ранга, развитие вокзальной инфраструктуры, высокодоходных видов бизнеса, системы сервис-центров ОАО «РЖД», расширение ассортимента и объема оказываемых услуг.

Для перехода к качественно новому уровню обслуживания важным представляется привлечение компаний, обладающих известными торговыми марками и имеющих положительный имидж у различных категорий потребителей. Их опыт в области качества, методы и технологии работы должны стать активом вокзального комплекса в непрерывном улучшении обслуживания на вокзалах. Вице-президентом ОАО «РЖД» по пассажирскому хозяйству М. Акуловым перед дирекцией поставлена задача диверсифицировать торговые марки и открыть на вокзалах новые филиалы узнаваемых брендов. Для этого в мае 2007 года руководством ДЖВ была проведена встреча с представителями предприятий общественного питания широко известных брендов, на которой обсуждались возможности и условия взаимодействия. По результатам встречи разрабатываются предложения о дальнейшем сотрудничестве.

Ведутся работы по внедрению услуги транспортной логистики в перевозке пассажиров

– «Вокзал-такси». Проведенная оценка свидетельствует о ее востребованности не только VIP-клиентами, но и пассажирами со средним уровнем доходов. Единый корпоративный стиль (таксист в униформе цветов компании, соответствующая раскраска автомобиля), безопасность и комфорт должны стать основными привлекательными факторами для клиентов.

Особое внимание в Дирекции железнодорожных вокзалов уделяется проведению маркетинговых исследований, установлению и поддержанию постоянной обратной связи с потребителями. Для этого мы стремимся использовать все доступные каналы: анкетирование собственными силами, участие в опросах, проводимых другими департаментами и филиалами ОАО «РЖД», использование телефонов горячей линии, привлечение сторонних маркетинговых агентств и т.д.

Одним из наиболее острых моментов, в первую очередь характерных для Москвы, является неурегулированность с городской администрацией ряда вопросов по использованию территорий, прилегающих к вокзалам. Например, Ярославский, Ленинградский, Киевский, Казанский и Курский вокзалы Москвы не имеют привокзальных территорий достаточного размера, что не позволяет обеспечить необходимые условия безопасного их функционирования. Данные территории находятся в собственности города Москвы. В связи с этим ведутся работы по созданию рабочей группы с участием представителей ОАО «РЖД» и правительства Москвы для рассмотрения вариантов поиска приемлемого решения.

– Каков доход вокзалов, входящих в ДЖВ, по итогам 2006 года? Ожидается ли увеличение выручки в 2007-м в связи с началом работы дирекции?

– Величина дохода от услуг, оказываемых пассажирам на вокзалах, составила в 2006 году 2 млрд руб. Однако при расчете не учитывались доходы по вокзальной составляющей в проездном документе, а это 9% от перевозки пассажиров в дальнем сообщении и 10% – в пригородном. Если учесть эти суммы, которые по сути заработал вокзал, то доходы в 2006-м фактически составили 12,9 млрд руб.





## ИНТЕРВЬЮ ПО ПОВОДУ

На 2007 год запланирован 25-процентный рост доходных поступлений вокзальных комплексов от услуг, оказываемых ими пассажирам. В целях совершенствования учета и прогнозирования объемов и доходов от реализации услуг на вокзалах, создания и развития системы стандартизации, упорядочения оценки спроса на услуги существующих и потенциальных потребителей нами разработан единый классификатор услуг, которые оказываются на вокзальных комплексах дирекции в настоящее время или же станут оказываться в будущем (всего более 260 услуг).

В ходе работы был проведен анализ действующих прејскурантов всех РДЖВ в разрезе вокзалов, изучены государственные стандарты и другие нормативно-справочные документы. Сформированный классификатор услуг является основой формирования новых прејскурантов.

**– Какой объем инвестиций необходимо привлечь в развитие вокзалов, входящих в структуру ДЖВ, с целью выведения их на должный уровень сервиса и экономической эффективности?**

– Проведенное Росжелдорпроектом в 2006 году обследование технического состояния 40 самых крупных вокзальных комплексов показало, что необходимо около 2 млрд рублей, чтобы привести эти здания в порядок. Думаю, что данные средства будут найдены, тем более что интерес к вокзалам проявляют не только российские, но и зарубежные компании, которые предлагают организовать совместный бизнес, принять участие в реконструкции, перепланировке и обеспечить высокий уровень обслуживания пассажиров. Много предложений и от субъектов Федерации, которые тоже готовы участвовать в проектах. Это особенно интересно в преддверии проведения Олимпиады 2014 года в Сочи. В связи с этим максимальное внимание будет уделено вокзалам направления Москва – Адлер (особенно вокзальным комплексам Черноморского побережья Кавказа): их капитальному ремонту и реконструкции, техническому оснащению и улучшению качества сервисных услуг, одним словом – развитию данных вокзалов до уровня европейских стандартов.

Однако это не означает, что все остальное будет забыто. После создания Концепции для каждого отдельного вокзала мы разработаем бизнес-планы (в том числе с целью привлечения инвесторов), в которых и будет определена точная цифра необходимых капиталовложений. Одним из важнейших направлений работы дирекции в настоящее время является участие в разработке Программы развития пассажирского комплекса до 2015 года. Этот документ определит этапы модернизации вокзалов и объем необходимых инвестиций, а также инициирует развитие таких видов сетевого бизнеса, как розничная торговля, общественное питание, реклама и т.д.

Нет сомнения, что доступность услуг, предоставляемых пассажирам на вокзалах, и их высокое качество окажут благоприятное воздействие на имидж Российских железных дорог и одновременно увеличат доходность использо-

вания объектов вокзального хозяйства. Особое внимание в Программе будет уделено состоянию вокзальной инфраструктуры и уровню автоматизации процессов.

В первую очередь это касается приобретения и установки:

- автоматических камер хранения с целью сокращения штата кладовщиков;
- электронных справочных установок для выдачи бесплатных справок по графику движения поездов, наличию мест и стоимости проезда, а также платных справок по разлнчнй тематике;
- автоматов по продаже билетов на поезда пригородного сообщения, а также прессы, продуктов питания, терминалов оплаты услуг сотовой связи, коммунальных платежей.

Данные задачи будут реализованы в перспективе, а в текущем году выполнялся и выполняется значительный объем работ по подготовке вокзалов к проведению мероприятий по программе 170-летия железных дорог России, а также прошедшего уже 11-го Международного петербургского экономического форума.

**– Вице-президент компании М. Акулов сообщил, что ОАО «РЖД» проведет выбор управляющих компаний для эксплуатации вокзального комплекса. Как будет происходить этот конкурс? Какие требования будут предъявляться к претендентам? Как станет контролироваться работа победивших управляющих компаний?**

– Руководство Дирекции железнодорожных вокзалов считает нецелесообразным привлечение сторонней компании для управления отдельным вокзальным комплексом целиком. Большая эффективность может быть достигнута при привлечении управляющих компаний для развития отдельных видов услуг, оказываемых на определенных группах вокзалов ДЖВ. Например, при сдаче помещений вокзальных комплексов в аренду под объекты питания целесообразно привлекать управляющую компанию только при организации ресторанных двориков, а при открытии отдельного объекта питания функции контролирующего органа будет выполнять вокзал.

При подготовке предложений об использовании управляющей компании дирекцией установлен следующий порядок: составляется пояснительная записка, в которой излагается существующая проблема в производственной деятельности ДЖВ, аргументируется необходимость привлечения сторонней организации, а также указываются причины невозможности или нецелесообразности выполнения данных функций собственными силами.

Пояснительная записка должна содержать необходимые расчеты и аналитические материалы, анализ экономической эффективности внедрения управляющей компании с учетом возможных рисков и предложения по сокращению численности персонала ДЖВ.

После согласования в аппарате управления ОАО «РЖД» проекта решения о привлечении управляющей компании организуется проведение конкурса по ее выбору (на основании положения «О порядке размещения заказов на закупку продукции, выполнение работ, оказание услуг

для обеспечения деятельности Дирекции железнодорожных вокзалов»).

К участию в конкурсных процедурах допускаются организации, имеющие необходимые для выполнения условий договора финансовые средства и оборудование, опыт оказания аналогичных услуг, положительную деловую репутацию и т.д. Причем это только основные требования – есть еще ряд существенных дополнительных, которые могут повлиять на решение конкурсной комиссии. Мы вправе использовать такие процедуры, как квалификационный отбор, конкурс (открытый, закрытый), закупка методом запроса котировок и т.д.

**– В каком качестве иностранные компании или специалисты могут принять участие в реформировании системы управления российским вокзальным комплексом? С какими профильными зарубежными фирмами Вы ведете переговоры о возможности использования их опыта в России? Есть ли уже какие-либо договоренности?**

– В мае 2007 года между компанией SNCF (железные дороги Франции) и ОАО «РЖД» подписано соглашение о сотрудничестве. В сентябре текущего года Дирекция железнодорожных вокзалов при поддержке ОАО «РЖД» планирует провести Международную конференцию, посвященную вопросу развития вокзалов России. В качестве участников планируется пригласить представителей международных консалтинговых и девелоперских компаний, имеющих передовой опыт управления и развития вокзальных комплексов, а также инвестиционные банки и фонды, различные ресторанные холдинги, строительные, архитектурные и другие компании. Конференция даст возможность ее участникам приобрести новых партнеров, инвесторов, поможет определить взаимовыгодные, прибыльные и перспективные направления ведения бизнеса.

Ведь что такое вокзальный комплекс сегодня? Это своеобразный мир, пребывание людей в котором мы совместными усилиями можем сделать комфортным, удобным, познавательным. Будут ли вокзалы многофункциональными архитектурными шедеврами с размещенными в них торговыми и развлекательными центрами, или это должны быть строгие высокотехнологичные объекты, ежедневно пропускающие тысячи пассажиров? Эти и другие вопросы мы поднимем на Международной конференции «Развитие вокзалов России».

Вокзалы могут быть прибыльными и быстро окупаемыми, остается лишь выбрать правильную технологию решения поставленных задач. Дирекцией ведется серьезный отбор инвесторов и партнеров из-за рубежа, с представителями Японии, Англии, Италии и Франции уже были предварительные встречи. С некоторыми иностранными компаниями ведется переписка с перспективой дальнейшего сотрудничества.

Но все-таки основных потенциальных партнеров нам поможет выявить Международная конференция, участниками которой мы надеемся увидеть тех, кто уже создал прекрасные вокзальные комплексы: строительные, финансовые, проектные, управляющие, сервисные компании Бельгии, Германии, Италии, Франции, Финляндии, Японии и других стран.