

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ВОКЗАЛЬНЫХ КОМПЛЕКСОВ ОАО «РЖД» НА ОСНОВЕ ВОВЛЕЧЕНИЯ АРЕНДОПРИГОДНЫХ ПЛОЩАДЕЙ В КОММЕРЧЕСКИЙ ОБОРОТ

Рябикин Р.В., Никонова Я.И.

*Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск,
e-mail: ryabikinrv@mail.ru*

Железнодорожные вокзалы в России развиваются в соответствии с целевой моделью, предъявляющей определенные требования к вокзальным комплексам. В качестве одной из главных целей Дирекции железнодорожных вокзалов и ее филиалов определено повышение доходной составляющей своего бизнеса. В статье обоснована необходимость повышения эффективности функционирования вокзальных комплексов ОАО «РЖД» в условиях устойчивой тенденции снижения количества отправленных пассажиров с вокзалов. Основным методом сбора информации в работе послужил опрос в ходе как опосредованного (анкетирование – для потребителей сектора B2B), так и непосредственного (личное интервью – для потребителей сектора B2C) социально-психологического общения. Выборка респондентов производилась без специализированного отбора по полу и возрасту. В результате проведенного опроса были выявлены факторы, ограничивающие и стимулирующие развитие розничной торговли и услуг на вокзале. В качестве инструмента повышения эффективности функционирования вокзальных комплексов ОАО «РЖД» предложено вовлечение арендопригодных площадей в коммерческий оборот. Выявлен ряд проблемных вопросов, препятствующих наиболее полному вовлечению арендопригодных площадей в коммерческий оборот и разработаны мероприятия для минимизации влияния негативных факторов на процесс передачи площадей в аренду.

Ключевые слова: вокзальные комплексы, эффективность функционирования, вовлечение арендопригодных площадей в коммерческий оборот

IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE RAILWAY STATION COMPLEXES OF JSC «RUSSIAN RAILWAYS» BY INVOLVING LEASABLE AREAS IN COMMERCIAL TURNOVER

Ryabikin R.V., Nikinova Ya.I.

Siberian Transport University, Novosibirsk, e-mail: ryabikinrv@mail.ru

Railway stations in Russia are developing in accordance with the target model, which imposes certain requirements on railway station complexes. One of the main goals of the Directorate of Railway Stations and its branches is to increase the revenue component of its business. The article substantiates the need to improve the efficiency of the railway station complexes of JSC «Russian Railways» in the context of a steady trend of reducing the number of passengers sent from railway stations. The main method of collecting information in the work was a survey in the course of both indirect (questionnaire – for B2B consumers) and direct (personal interview – for B2C consumers) socio-psychological communication. The sample of respondents was made without specialized selection by gender and age. As a result of the survey, the factors limiting and stimulating the development of retail trade and services at the railway station were identified. As a tool for improving the efficiency of the functioning of the railway station complexes of JSC «Russian Railways», the involvement of leasable areas in commercial turnover is proposed. A number of problematic issues have been identified that prevent the most complete involvement of leasable areas in commercial turnover and measures have been developed to minimize the impact of negative factors on the process of leasing space.

Keywords: railway station complexes, efficiency of functioning, involvement of leasable areas in commercial turnover

Одной из главных целей деятельности ОАО «РЖД» является извлечение прибыли [1]. Данная цель транслируется по иерархии на бизнес-блоки, филиалы и структурные подразделения. Дирекция железнодорожных вокзалов (ДЖВ) – филиал ОАО «РЖД» является обособленным подразделением открытого акционерного общества «Российские железные дороги», образованным во исполнение решения совета директоров от 3 марта 2006 года. Для Дирекции железнодорожных вокзалов и ее филиалов одной из главных целей является повышение доходной составляющей своего бизнеса.

Однако, на сегодняшний день существует ряд немаловажных факторов, оказывающих существенное влияние на данный показатель деятельности Дирекции железнодорожных вокзалов. Так, последние не-

сколько лет прослеживается устойчивая тенденция снижения количества отправленных пассажиров с вокзалов Дирекции. Особенно остро это ощущается на вокзалах «зауральной» части России. Еще одним фактором, определяющим доходность бизнеса ОАО «РЖД» в целом и Дирекции железнодорожных вокзалов в частности, является общая экономическая ситуация в стране. На фоне экономической нестабильности в России существенно снижается транспортная активность населения, а также платежеспособный спрос на товары и услуги, сопутствующие услугам железнодорожного транспорта [2]. Серьезной проблемой на сегодняшний день также является излишняя бюрократизованность процесса вовлечения в коммерческий оборот площадей вокзальных комплексов. Все указанные выше факто-

ры существенно влияют на эффективность функционирования вокзальных комплексов.

Цель исследования: предложить направления повышения эффективности функционирования вокзальных комплексов ОАО «РЖД» на основе вовлечения арендопригодных площадей в коммерческий оборот.

Материалы и методы исследования

Основным методом сбора информации в работе послужил опрос в ходе как опосредованного (анкетирование – для потребителей сектора B2B), так и непосредственного (личное интервью – для потребителей сектора B2C) социально-психологического общения.

С целью изучения потребительского спроса на услуги, предоставляемые на железнодорожных вокзалах, был проведен опрос потребителей, которыми являются пассажиры и другие посетители вокзального комплекса, методом личного интервьюирования. Выборка респондентов производилась без специализированного отбора по полу и возрасту. Анкета состояла из 8 вопросов закрытого типа. Всего было опрошено 202 человека.

Анализ данных потребителей сектора B2B был проведен методом анкетирования. В анкете руководителю организации предлагалось назвать три фактора, ограничивающих развитие розничной торговли и услуг на вокзале, и три фактора, стимулирующих развитие розничной торговли и услуг на вокзале.

Результаты исследования и их обсуждение

На сегодняшний день в управлении Дирекции железнодорожных вокзалов находится 353 крупнейших вокзала России, которые сгруппированы в рамках 15 региональных структурных подразделений [3]. Общий годовой пассажиропоток на вокзалах Дирекции в 2019 году составил более

330 миллионов человек [4]. В управлении Дирекции находится 1,31 миллиона квадратных метров площадей пассажирских зданий и 2,98 миллиона квадратных метров платформ. 353 вокзала Дирекции железнодорожных вокзалов компании «Российские железные дороги» имеют различные эксплуатационные и технологические характеристики. Усредненные показатели приведены в табл. 1.

Анализ деятельности вокзальных комплексов в Европе показал, что ключевым фактором их успешного развития является концентрация всех видов транспорта в одной точке для обеспечения максимально удобного для пассажира пользования услугами любого вида транспорта [5]. На базе европейских вокзалов успешно реализуется концепция транспортно-пересадочных узлов, интегрирующих в себе, кроме железнодорожного транспорта, метро, такси, каршеринг, автобусы, велосипеды, самокаты и т.д. [6].

Анализ важнейших показателей вокзалов ОАО «РЖД» в сравнении с вокзалами немецких железных дорог (DB Service&Station), приведен в табл. 2.

О низкой «маркетинговой» эффективности бизнес-процессов на вокзалах говорит низкий процент вовлечения площадей в коммерческий оборот, т.е. долю нетранспортного сектора, она составляет только 12% и ниже показателя зарубежных вокзалов на 7%. С низким пассажиропотоком связана и более низкая ставка аренды [7].

15 региональных дирекций железнодорожных вокзалов соответствуют в территориальном аспекте структурным подразделениям ОАО «РЖД» – железным дорогам, которые выполняют функции региональных центров корпоративного управления. По количеству, переданных в управление вокзалов, Западно-Сибирская РДЖВ занимает второе место на сети дорог, обслуживаемая 42 вокзальных комплекса (рис. 1).

Таблица 1

Эксплуатационная и технологическая характеристика вокзалов Дирекции

| Малые вокзалы по классам | количество, ед. | Усредненные характеристики вокзалов | | | Суточный пассажиропоток, чел. | в т.ч. по видам сообщения: | |
|--------------------------|-----------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------|
| | | площадь здания, кв.м. | этажность здания, этажей | количество платформ, ед. | | дальнее | пригородное |
| Всего | 348 | 1485 | 2,9 | 3,3 | 2598 | 748 | 1850 |
| из них: | | | | | | | |
| внеклассные | 38 | 22140 | 4,9 | 7,5 | 11984 | 5870 | 6114 |
| 1 класс | 84 | 3542 | 3,2 | 3,2 | 2320 | 981 | 1339 |
| 2 класс | 82 | 2168 | 2,1 | 2,5 | 864 | 307 | 557 |
| 3 класс | 126 | 1188 | 1,8 | 2,2 | 436 | 112 | 323 |
| без класса | 18 | 554 | 1,4 | 1,6 | 239 | 21 | 218 |

Таблица 2

Показатели работы вокзальных комплексов компании «Российские железные дороги» в сравнении с вокзальными комплексами DB Service&Station

| Показатель | Ед.изм | Вокзалы ДЖВ | | | Вокзалы DB Service& Station |
|--|----------------------|-------------|---------|-------|-----------------------------|
| | | малые | крупные | всего | |
| Вокзалов | ед. | 226 | 122 | 348 | 5400 |
| Общая площадь | тыс. кв.м. | 365 | 864 | 1229 | 12500 |
| Удельные операционные расходы на 1 кв.м. площади | тыс. руб/кв.м. в год | 14,6 | 11,3 | 12,3 | 2,7 |
| Удельные операционные расходы на 1 посетителя | руб/чел. | 104 | 29 | 39 | 11 |
| Доля площадей, вовлеченных в коммерческий оборот | % | 6 | 14 | 12 | 19 |
| Ставка аренды | тыс.руб/кв.м. в год | 4,1 | 10,8 | 9,3 | 12,1 |
| Интенсивность использования площадей для обслуживания потребителей | чел. в год/ кв.м. | 141 | 387 | 315 | 245 |

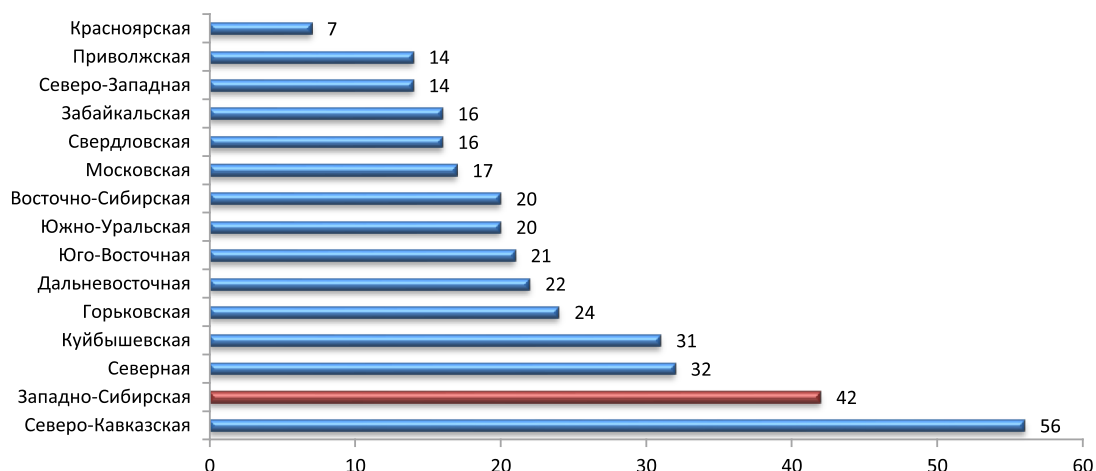


Рис. 1. Распределение вокзалов ДЖВ по региональным дирекциям

В целом по Западно-Сибирской РДЖВ наблюдается положительная динамика роста прибыли от прочих видов деятельности (рис. 2).

Рост прибыли достигается за счет такого высокорентабельного вида деятельности, как передача в аренду площадей вокзальных комплексов [6]. Доходы от передачи в аренду недвижимого имущества в 2019 году составили 78,3 млн. руб., что на 1,9 млн. руб. (-2,4%) ниже уровня 2018 года. Средняя доходная ставка 1 кв.м. в 2019 году составила 11,668 тыс. руб. в год. В 2018 году средняя доходная ставка составляла 11,328 тыс. руб. на 1 кв.м. переданного в аренду имущества. Количество переданных в аренду площадей в 2019 году снизилось по срав-

нению с 2018 годом. Распределение площадей, переданных в аренду, по состоянию на 31.12.2019 представлено на рис. 3.

Значительная часть переданных в аренду площадей используется для размещения предприятий общественного питания (43%), предприятий торговли (19%), помещений авиакасс, автокасс, залов ожидания для пассажиров автомобильного транспорта (19%), а также для размещения автопарков (11%). Данные сегменты рынка не являются высокодоходными. Средняя доходная ставка 1 кв.м. переданного в аренду для размещения предприятий общественного питания составляет 8044,65 руб. в год, помещений авиакасс и автовокзалов – 5319,83 руб. в год, автопарков – 1607,97 руб. в год.

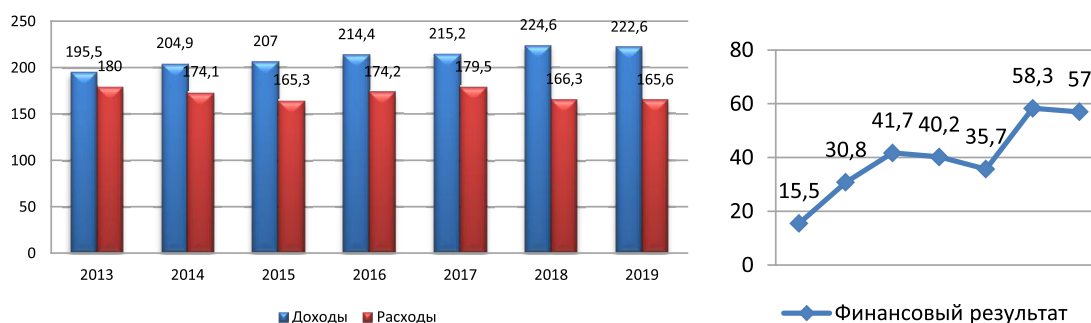


Рис. 2. Динамика финансового результата по прочим видам деятельности Западно-Сибирской РДЖВ, млн. руб.

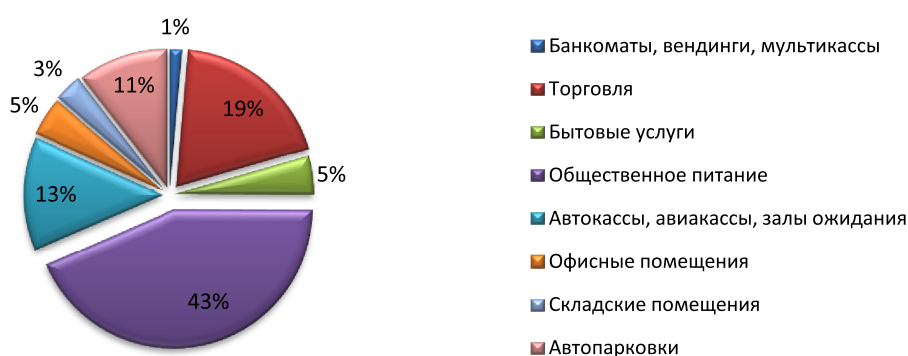


Рис. 3. Распределение площадей, переданных в аренду

Наиболее высокодоходным сегментом является передача площадей в аренду для размещения банкоматов, вендинговых и торговых автоматов, платежных терминалов и мультикасс. Занимая всего 1% переданных в аренду площадей, данные договоры приносят 6% доходов.

В 2019 году более половины доходов от передачи в аренду недвижимого имущества было получено за счет размещения предприятий торговли и общественного питания.

Таким образом, вовлечение арендопригодных площадей в коммерческий оборот является одним из наиболее перспективных направлений развития вокзальных комплексов ОАО «РЖД» (рис. 4).

На железнодорожном вокзале Новосибирск-Главный на сегодняшний день осуществляют свою деятельность 57 организаций-арендаторов. Основная доля арендаторов в количественном отношении – это торговля непродовольственными товарами (35,1%), однако в общем объеме арендуемых площадей их доля составляет лишь 12,5%. Прямо противоположная ситуация с арендаторами из сектора общественного питания: 12,3% от общего количества

и 41,4% от общей арендуемой площади. Данная ситуация свидетельствует о необходимости проявления дифференцированного подхода к расчету арендной платы для арендаторов различных видов бизнеса.

Для анализа данных потребителей сектора B2B была разработана анкета, в которой руководителю организации предлагалось назвать три фактора, ограничивающих развитие розничной торговли и услуг на вокзале, и три фактора, стимулирующих развитие розничной торговли и услуг на вокзале.

В результате проведенного опроса были выявлены факторы, ограничивающие и стимулирующие развитие розничной торговли и услуг на вокзале (рис. 5).

К основным факторам, ограничивающим развитие розничной торговли и услуг на вокзале, арендаторами отнесены: высокая арендная плата, снижение трафика пассажиров и высокая конкуренция. К основным стимулирующим факторам арендаторами отнесены: высокая концентрация клиентов в одном месте (на вокзале), устойчивый спрос на отдельные виды товаров и услуг и круглосуточный режим работы вокзала.

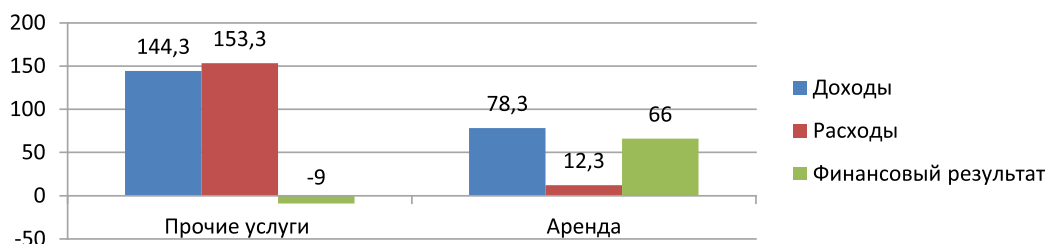


Рис. 4. Динамика финансового результата от прочих услуг и аренды

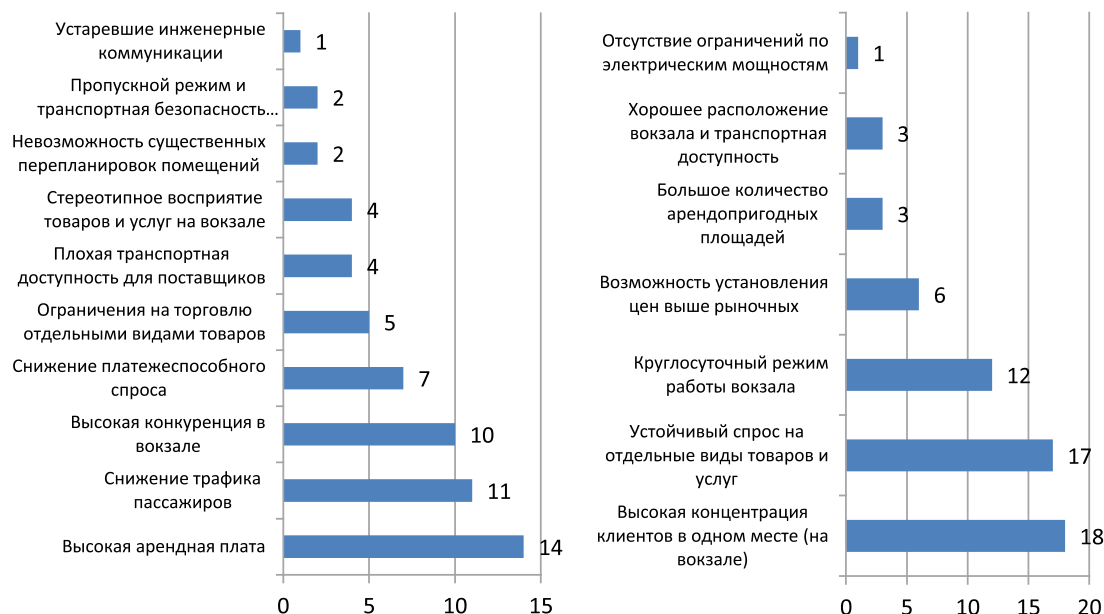


Рис. 5. Факторы, ограничивающие и стимулирующие развитие розничной торговли и услуг на вокзале (частота упоминаний фактора в анкетах)

Несмотря на то, что площадь арендуемых помещений вокзала достигает 2,5 тыс. кв.м. на сегодняшний день имеется еще не менее 2 тыс.кв.м. пригодных для аренды площадей, что говорит о хороших возможностях расширения перечня арендаторов.

В то же время существует ряд проблемных вопросов, препятствующих наиболее полному вовлечению арендопригодных площадей в коммерческий оборот:

1. Процедуры по проведению торгов занимают до 5 месяцев от момента поступления предложения от потенциального арендатора до заключения договора. Потенциальные арендаторы рассчитывают на срок заключения договора не более 1-2 месяцев.

2. Процедура торгов по аренде сопряжена с определенными барьерами для участников (внесение обеспечения в размере 10% годовой арендной платы, необходимость подготовки пакета документов для участия).

Данные ограничения сужают круг потенциальных участников.

3. При проведении оценки рыночной стоимости (арендной ставки) при формировании цен по объектам-аналогам, учитываются не все ценообразующие факторы, специфические для вокзальных комплексов. В результате цена по сравнительному методу формируется необъективной (завышенной).

4. Применяемая ДЖВ методика оценки подразумевает учет в арендной ставке затрат на амортизацию и налог на имущество. В результате по основным сегментам сервисов (общепит, торговля, бытовые услуги) предложения по цене не являются конкурентными на рынке.

5. Отсутствует действенный механизм понижения цены при отсутствии интереса потенциальных арендаторов к предложениям по аренде.

Для минимизации влияния негативных факторов на процесс передачи площадей в аренду предлагается проведение ряда мероприятий:

1. Делегировать на постоянных условиях полномочия по принятию решения о проведении торгов на вокзальных комплексах региональной дирекции начальнику региональной дирекции. Это позволит ускорить процедуру принятия решения о заключении сделок по аренде (проведении торгов).

2. Упростить процедуру проведения торгов. За образец процедуры целесообразно принять процедуру «конкурентный отбор», используемую в ОАО «РЖД» для закупки товаров, работ и услуг с ценой договора до 1,0 млн. руб. Это значительно ускорит проведение торгов, снизит барьеры для участия в торгах.

3. Целесообразно, при проведении рыночной оценки учитывать специфические факторы, характерные для вокзалов и не учитывать затраты на амортизацию и налог на имущество.

4. Необходим механизм понижения начальной цены (цены предложения). Данный механизм может базироваться на принципе поэтапного снижения цены на определенный процент по результатам проведения процедур продажи арендных площадей.

Заключение

В современных условиях функционирования железнодорожного транспорта повышение доходности услуг и вывод их на безубыточный уровень является залогом устойчивой работы подразделений ОАО

«РЖД». Развитие новых сервисов, интеграция вокзалов в социально-культурное и бизнес-пространство городов, клиентоориентированный подход к пассажиру позволит российским вокзалам соответствовать мировым стандартам качества обслуживания потребителей и пользователей, обеспечит надежность их функционирования и достижение максимальной экономической эффективности.

Список литературы

1. Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. URL: http://rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=628& (дата обращения: 21.06.2021).
2. Рябикин Р.В., Никонова Я.И. Исследование стратегических факторов внешней среды развития вокзальных комплексов // European Journal of Natural History. 2020. № 1. С. 121-125.
3. Дирекция железнодорожных вокзалов – филиал ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. URL: <https://dzvr.ru/about/> (дата обращения: 21.06.2021).
4. Статистика за 2019 год. Пассажиропоток на железнодорожных вокзалах России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.zd-media.ru/statistika/stations-2019.htm> (дата обращения: 21.06.2021).
5. Протопопова Д.А., Наумова О.В. Мировой опыт проектирования железнодорожных вокзалов // Актуальные проблемы науки и техники: материалы национальной научно-практической конференции. 2019. С. 581.
6. Ларионова А.Ю. Современные теоретические подходы к развитию транспортно-пересадочных узлов на железнодорожных вокзалах в крупных агломерациях // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации: материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 343-345.
7. Sameni M.K., Preston J., Sameni M.K. (2016). Evaluating efficiency of passenger railway stations: A DEA approach. Research in transportation business and management, 20, 33-38.