



В НЯКОЛКО ПОРЕДНИ БРОЯ НА  
В. „ЖЕЛЕЗНИЧАР“ ЗАПОЧВАМЕ ДА ПУБЛИКУВАМЕ  
ЗА ОБЩЕСТВЕНА ОБСЪЖДАНЕ И ДИСКУСИЯ РЕЗЮМЕТО  
НА ПЛАНА ЗА ОЗДРАВЯВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ГРУПАТА  
НА „ХОЛДИНГ БДЖ“ ЕАД ЗА ПЕРИОДА 2015 - 2022 Г.  
ОЧАКВАМЕ ВАШИТЕ ПРЕПОРЪКИ, МНЕНИЯ, ОТЗИВИ  
И БЕЛЕЖКИ НА АДРЕСИ:

BDZ@BDZ.BG или HSTEFANOV@BDZ.BG

## ПЛАН ЗА ОЗДРАВЯВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ГРУПАТА НА „ХОЛДИНГ БДЖ“ ЕАД ЗА ПЕРИОДА 2015 - 2022 Г.



### Анализ на дейността на Групата на „Холдинг БДЖ“ ЕАД за 2002 – 2014 г на консолидирана база

#### Обществено значение на железопътния транспорт

Когато се определя политиката на държавата и нейната визия за дългосрочното развитие на железницата трябва да се имат предвид основните функции и предимства на железопътния транспорт, а именно:

- **Социално-икономическа функция** – Осигуряване на достъпен превоз на най-уязвимите социални групи от населението на страната. Групата на „Холдинг БДЖ“ ЕАД е един от най-големите работодатели, като към началото на 2015 г. по отчетни данни заетият персонал е 10 125 служители.

- **Екологична функция** – Железопътният транспорт е с най-ниско относително въздействие върху околната среда спрямо другите видове сухоземен транспорт. 70,3% от железопътната мрежа в Р България е електрифицирана, т.е. като резултат имаме намалени вредни емисии в атмосферата при превоза на пътници и товари.

- **Сигурност и безопасност на превозите** – Статистически железопътният транспорт е с най-малко аварии и катастрофи, в сравнение с другите видове сухопътен транспорт.

Сред основните изисквания при присъединяване на Р България към ЕС беше създаването на условия за интегриране на българската с европейската транспортна система. Известни са изискванията към техниката, инфраструктурата, технологиите, човешкия, социалния, екологичния и други фактори в областта на жп транспорта, както и необходимостта от извездането им на нивото на усъвършенстваните се европейски стандарти.

Либерализацията на пазара на железопътните товарни превози в Р България е факт от 2007 г., вследствие на който започнаха да оперират и частни железопътни товарни оператори. Конкуренцията постепенно води до повишаване на качеството на предлаганите услуги и относително намаляване на превозните цени, а това ще създаде условия за постепенно обръщане на тенденцията за прехвърляне на товари от железопътния към автомобилния трафик. От началото на 2010 г. транспортният железопътен пазар е отворен и за пътнически железопътни превози, но в нашата страна все още оперира само „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД.

Съживяването на железопътния товарен транспорт е в центъра на приоритетите на Европейската транспортна политика поради неговата икономичност, ефективност и способност да щади околната среда. Българското общество и държава също трябва да определят по категоричен начин своето отношение, визия и стратегия за нейното реализиране.

#### Кратка историческа ретроспекция на етапите на реструктуриране на Българските Държавни железници и анализ за периода 2002 – 2013 г.

##### 2002 г.

В съответствие с промени в Закона за железопътния транспорт (ЗЖТ), считано от 01.01.2002 г., Национална компания „Български държавни железници“ (НК „БДЖ“) е разделена на:

- **Национална компания „Железопътна инфраструктура“ (НКЖИ)**, която става правоприменник на активите и пасивите на НК „БДЖ“ по баланс към 30.11.2001 г., в частта на железопътната инфраструктура.
- **„Български държавни железници“ ЕАД („БДЖ“ ЕАД)**, която става правоприменник на активите и пасивите на НК „БДЖ“ по баланс към 30.11.2001 г., в частта на железопътните превози на пътници и товари. Едноличен собственик на капитала на „БДЖ“ ЕАД е българската държава, като правата се упражняват от министъра на транспорта, информационните технологии и съобщенията.

##### 2007 г.

През 2007 г. чрез преобразуване и отделяне от „БДЖ“ ЕАД са учредени и регистрирани три дъщерни дружества:

- „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД
- „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД
- „БДЖ – Тягов подвижен състав (Локомотиви)“ ЕООД

Всички дружества са 100% собственост на „БДЖ“ ЕАД. „БДЖ“ ЕАД е собственик на товарните и пътническите вагони, както и на локомотивите, с които се извършват железопътните превози. „БДЖ“ ЕАД отдава под наем подвижен железопътен състав на дъщерните си дружества като по този начин реализира приходи.

Капиталните ремонти и модернизацията на подвижния състав се извършват от „БДЖ“ ЕАД, а текущото поддържане е за сметка на дъщерните дружества – наематели на подвижния железопътен състав.

Към момента на преобразуването през 2007 г. „БДЖ“ ЕАД остава длъжник по всички натрупани краткосрочни и дългосрочни задължения. Предвижда се „БДЖ“ ЕАД да обслужва задълженията с получените средства от отдаването под наем на вагони, локомотиви и моторни влакове, приходите от извършване на услуги на поделенията и продажба на неоперативни активи.

##### 2010 – 2012 г.

От 24 септември 2010 г. „БДЖ – Тягов подвижен състав (Локомотиви)“ ЕООД се преобразува, чрез вливане в „Холдинг БДЖ“ ЕАД.

С Протоколно Решение № 151/ 22.10.2011 г. на министъра на транспорта, информационните технологии и съобщенията наименованието на компанията е променено от „Български държавни железници“ ЕАД на „Холдинг Български държавни железници“ ЕАД.

До 23.05.2011 г. „Холдинг БДЖ“ ЕАД отдава под наем подвижен железопътен състав на дъщерните си дружества за осъществяване на извършваните от тях товарни и пътнически пре-

„Холдинг БДЖ“ ЕАД е стратегическо предприятие за РБългария. Редица важни индустриални сектори зависят от товарната транспортна услуга, осъществявана от „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД, а чрез „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД се провежда изключително важната социална политика на държавата по отношение на осигуряване на достъпен масов транспорт за широки слоеве от населението.

Държавната политика без приемственост през изминалите десетилетия и неустойчивият модел на управление на дружеството доведоха до драматично влошаване на състоянието на българските железници във всеки един аспект. Настоящият План за оздравяване и развитие на „Холдинг БДЖ“ ЕАД има за цел да очертае дългосрочна рамка за провеждането на последователна държавна политика в сектора, нейните конкретни инструменти, както и възможните сценарии за развитие при определени изходни допускания. Приемането на настоящия документ от заинтересованите институции и последователното прилагане на посочените в него стратегии и мерки, ще спомогне в средносрочен и дългосрочен хоризонт да бъде преодоляна кризата чрез поставяне на дейността на железопътния превозвач на стабилна финансова основа и съответно ще осигури неговата модернизация, повишаване на производителността, ефективността и качеството на предлаганите транспортни услуги, което е от изключително значение за обществото и икономиката на страната.

*Изключително важно е да отбележим, че всички заложи мерки трябва да бъдат внедрени, за да се осигури успехът на този план. Между тях има важни взаимовръзки и синергии, които ще се нарушат, ако някоя мярка бъде отменена, защото е непопулярна или прекалено болезнена.*

Този документ е създаден и с цел да бъде подложен на публичен дебат. Решенията, които са заложи в него, изискват широк консенсус от всички страни, които имат залог в успеха на БДЖ. Готови сме да обсъдим всички конструктивни и трезви предложения.

#### Съдържание:

1. Анализ на дейността на Групата на „Холдинг БДЖ“ ЕАД за 2002 – 2014 г., на консолидирана база
2. План за оздравяване и развитие на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД за 2015 – 2022 г., на индивидуална база
3. План за оздравяване и развитие на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД за 2015 – 2022 г., на индивидуална база
4. План за оздравяване и развитие на „Холдинг БДЖ“ ЕАД за 2015 – 2022 г., на индивидуална база
5. Бизнес план на Групата на „Холдинг БДЖ“ ЕАД за 2015 – 2022 г., на консолидирана база

вози и предоставяне на локомотивна тяга, като по този начин реализира приходи. С извършено преобразуване на „Холдинг БДЖ“ ЕАД е прехвърлена собствеността на товарни и пътнически вагони, както и локомотиви на дъщерните дружества „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД и „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД, необходими за осъществяването от тях дейност – предоставяне на товарни и пътнически жп превози в страната и чужбина.

Към момента на преобразуването през 2011 г. „Холдинг БДЖ“ ЕАД остава длъжник по всички натрупани краткосрочни и дългосрочни задължения, с изключение на тези, които са възникнали по договори, сключени от съответните поделения на „Холдинг БДЖ“ ЕАД, които при преобразуването преминават към дъщерните дружества.

„Холдинг БДЖ“ ЕАД остава собственик на всички неоперативни активи, които дружеството притежава към момента на преобразуването, и извършва всички сделки на управление и разпореждане с тези активи.

В таблица 1 по-долу са представени на консолидирана база основните финансови и оперативни показатели за дейността на Групата на „Холдинг БДЖ“ ЕАД в съответствие с одитираните отчети за периода 2002 – 2013 г.

От приложената таблица се вижда, че след 2006 г., като се вземат предвид посочените по-горе ефекти от еднократни сделки и събития, се наблюдава тенденция за влошаване на основните показатели, включително устойчиво намаляване на превозените пътници и товари, както и на производителността на персонала.

Предвид тежкото финансово положение и свръхзадлъжнялостта на Групата на „Холдинг

Таблица 1: Най-важни финансови и обемни показатели на Групата Холдинг БДЖ ЕАД за 2002-2014 г.

Консолидирани показатели в хил. лева	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Финансови показатели</b>												
Приходи - Общо	397 660	419 441	417 641	433 789	477 916	546 397	546 338	436 184	418 762	438 022	401 029	384 966
в т. ч. Приходи от продажби	327 660	339 441	357 800	351 789	378 653	422 372	396 484	265 550	258 762	268 022	231 029	214 966
Компенсации по договор за ЗОУ	70 000	80 000	59 841	82 000	99 263	124 025	149 854	170 634	160 000	170 000	170 000	170 000
Оперативни разходи	439 304	434 489	398 227	428 439	442 731	459 225	471 439	388 435	367 250	397 286	333 568	310 519
<b>ЕБИТДА</b>	<b>-41 644</b>	<b>-15 048</b>	<b>19 414</b>	<b>5 350</b>	<b>35 185</b>	<b>87 172</b>	<b>74 899</b>	<b>47 749</b>	<b>51 512</b>	<b>40 736</b>	<b>67 461</b>	<b>74 447</b>
Приходи от амортизиране на други финансираня от ДБ	697	782	656	551	1 175	1 599	1 623	1 447	1 806	1 234	2 132	5 602
Разходи за амортизации	26 551	30702	32683	35 872	43 993	51 367	65 649	93 120	80 408	77 300	99 438	104 211
в т.ч.: Амортизации на кап.трансфер от ДБ	697	782	656	551	1 175	1 599	1 623	1 447	1 805	1 234	2 132	5 602
<b>ЕБИТ</b>	<b>-67 498</b>	<b>-44 968</b>	<b>-12 613</b>	<b>-29 971</b>	<b>-7 633</b>	<b>37 404</b>	<b>10 873</b>	<b>-43 924</b>	<b>-27 090</b>	<b>-35 330</b>	<b>-29 845</b>	<b>-24 162</b>
<b>Други приходи с еднократен характер (Тювасаш)</b>												
<b>Печалба/Загуба от продажба на ДМА и КМА</b>	<b>17 740</b>	<b>7 287</b>	<b>4 199</b>	<b>15 225</b>	<b>7 026</b>	<b>28 771</b>	<b>12 697</b>	<b>1 472</b>	<b>1 430</b>	<b>-766</b>	<b>13 911</b>	<b>7 205</b>
Брутни приходи от продажби на ДМА и КМА	22 603	14 296	7 785	23 138	13 046	38 838	15 175	2 475	2 332	5 175	15 430	8 997
Себестойност на продадени ДМА и КМА	-4 863	-7 009	-3 586	-7 913	-6 020	-10 067	-2 478	-1 003	-902	-5 941	-1 519	-1 792
Финансови разходи	4 052	3903	-2059	-13 507	-12 783	-21 382	-34 368	-25 540	-19 718	-15 832	-17 804	-13 100
<b>Печалба преди данъци</b>	<b>-45 706</b>	<b>-33 778</b>	<b>-10 473</b>	<b>-28 253</b>	<b>-13 390</b>	<b>44 793</b>	<b>-10 798</b>	<b>-67 992</b>	<b>-45 378</b>	<b>-51 928</b>	<b>-33 738</b>	<b>-22 807</b>
Данъци	0	0	0	0	0	0	-2 234	-655	998	-2 045	-1 875	6 116
<b>Печалба/Загуба от продажба на активи по схемата „дълг срещу собственост“</b>												<b>19 346</b>
Брутен приход от продажба на активи по схемата „дълг срещу собственост“												20 008
Себестойност на продадени активи по схемата „дълг срещу собственост“												-662
<b>Нетна печалба</b>	<b>-45 706</b>	<b>-33 778</b>	<b>-10 473</b>	<b>-28 253</b>	<b>-13 390</b>	<b>44 793</b>	<b>-8 564</b>	<b>-67 337</b>	<b>-46 376</b>	<b>-49 883</b>	<b>-31 863</b>	<b>-9 577</b>
<b>Паричен поток (чиста печалба + амортизации)</b>												
<b>Собствен капитал</b>	<b>102 645</b>	<b>68 614</b>	<b>35 792</b>	<b>23 201</b>	<b>35 792</b>	<b>228 308</b>	<b>274 663</b>	<b>235 111</b>	<b>176 313</b>	<b>95 293</b>	<b>59 291</b>	<b>49 870</b>
Нетни активи	154 597	107 469	118 698	152 754	118 698	552 569	823 582	767 045	591 060	433 468	335 182	273 228
Активи	317 175	312 021	368 592	466 596	368 592	789 394	1 129 951	1 103 448	1 033 883	932 998	869 143	772 222
Задлъжнялост	196 836	225 961	316 401	417 145	499 244	542 887	842 619	849 366	825 130	778 232	735 463	626 389
<b>Обемни показатели</b>												
Средносписъчен брой на персонала (брой)	36 405*	18 131	17 487	17 979	17 832	17 446	16 888	15 439	13 752	12 989	10 540	10 097
Производителност на 1 лице от персонала		428	447	420	429	409	377	286	324	351	372	360
Превозени тонове (хил.)	18 500	20 070	20 387	20 298	21 183	20 175	17 590	10 633	10 778	11 607	9 770	8 861
Нетотонкилометри (млн.)	4 628	5 274	5 212	5 163	5 225	4 711	4 031	2 266	2 352	2 497	2 043	1 806
Превозени пътници, (хил. пътника)	33 719	35 206	38 283	33 748	34 113	33 283	33 758	31 360	30 115	29 308	26 523	26 071
Пътнически километри, (млн.)	2 528	2 478	2 606	2 389	2 422	2 423	2 335	2 144	2 105	2 068	1 876	1 826

Източник: дружествата от групата Холдинг БДЖ ЕАД

БДЖ“ ЕАД през 2010 г. беше даден старт на така дълго отлаганите мерки за спасяване на националния железопътен превозвач. За целта беше изготвен „План за реструктуриране и финансово стабилизиране на „Холдинг БДЖ“ ЕАД“, който послужи като основа на предприетите решителни реформи в Групата през периода 2010 – 2012 г.

През разглеждания период в „Холдинг БДЖ“ ЕАД бяха започнати и осъществени четири основни типа реформи:

**Първата реформа** беше свързана с реструктурирането на Групата, което се реализира чрез съсредоточаване на търговската и оперативната дейност в две абсолютно самостоятелни едно от друго дружества – „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД и „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД. Всички оперативни активи и персонал от „шапката“ на „Холдинг БДЖ“ ЕАД бяха прехвърлени в двете дружества и те започнаха да развиват напълно самостоятелно и независимо едно от друго своята дейност на пазарен принцип.

**Втората реформа** беше и продължава да е свързана с оптимизиране на всички оперативни, производствени и търговски дейности и процеси в двете дружества и в холдинговата „шапка“. Целта беше да се повиши ефективността чрез чувствително намаляване на разходите и максимизиране на приходите. В това отношение през 2010 г. бяха постигнати сериозни успехи, която практически е и първата година на реформи в БДЖ.

**Третата реформа** беше и продължава да е свързана с катализиране на процеса за решаване на проблема със свръхзадлъжнялостта на железопътната компания, която е била генерирана в миналото. Започнаха активни преговори с основните финансови кредитори, като целта бе постигане на взаимно приемливо споразумение за разсрочване и реструктуриране на задълженията на Групата на „Холдинг БДЖ“ ЕАД.

**Четвъртата реформа** беше и продължава да е свързана с актуализиране и изпълнение на инвестиционната програма за развитие на БДЖ. Без осигуряване на средства за инвестиции в нов подвижен състав компанията не само няма да е в състояние да се развива като съвременен и конкурентоспособен превозвач, но и все по трудно, ако не и невъзможно, ще бъде да изпълнява и важните социални функции, възложени ѝ от държавата със ЗОУ договора.

В „Плана за реструктуриране и финансово стабилизиране на „Холдинг БДЖ“ ЕАД“ бяха набелязани и изпълнени общо за периода 2010 – 2012 г. 157 мерки. През 2010 г. бяха реализирани 77 мерки, през 2011 г. – 67 мерки, а през 2012 г. – 13 мерки. Ефектът от тяхното изпълнение продължава и през следващите години, което е видно от следващия анализ на основните финансови и оперативни показатели на Групата на „Холдинг БДЖ“ ЕАД за периода 2002 – 2013 г.

#### Финансов анализ 2002 – 2013 г.

Синтезираният анализ на основните финансови показатели за разглеждания период показва следното:

#### Финансов анализ на Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД за 2002 – 2013 г.

##### I. Приходи от продажби

Консолидираните собствени приходи от продажби намаляват през целия анализиран период, като между 2002 – 2013 г. спадът е с 34%.

Основните причини са следните:

1. Намаляване на обема на превозените товари с 52% и съответно тонкилометровата работа с 61%. Основните **външни и вътрешни** фактори и причини, обуславящи тази тенденция, са следните:
  - Затварянето на „Кремиковци“ АД – един от основните товародатели от десетилетия на-сам. „Кремиковци“ АД заемаше около 20-25% от обемите превозвани товари от „Холдинг БДЖ“ ЕАД;
  - Нарастваща конкуренция от страна на частните железопътни превозвачи;
  - Икономическата криза намали чувствително деловата активност и движението на товари;
  - Спад на железопътния транспорт, като дял от сухопътния транспорт, вследствие на намалената конкурентоспособност и лошото управление. От 2005 г. пазарният дял от сухопътния транспорт като извършена работа (млн. тонкм) на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД спада от 24% на 5,7%;

- Постепенната промяна в структурата на българската икономика. Р България все по-малко залага на тежката индустрия, което съответно води до намаляване на товарите, подходящи за превоз с железопътен транспорт – намаляват превозите на суровини, машини и съоръжения, каменни въглища, горива, строителни материали и др.

Фигура 1: Приходи от продажби на Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД



Източник: дружествата от групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

2. Намаляване на превозените пътници с 23% и пътнически километровата работа с 28% - основните **външни и вътрешни** фактори и причини, обуславящи тази тенденция, са следните:

- Намалената покупателна способност на населението и съответно ограничаване на мобилността на широки слоеве на него;
- Рязко влошеното качество на тяговия и подвижен железопътен състав водят до ниско качество на предлаганите услуги и намалена конкурентоспособност;
- Силно влошеното състояние на железопътната инфраструктура и многобройните прекъсвания на движението на влаковете в различни жп участъци водят до много ниски средни скорости на влаковите композиции, както и честа необходимост от трансбордиране (превоз на пътници с автобуси), което значително влияе в негативен план върху качеството на предлаганите транспортни услуги и конкурентоспособността;
- Силно влошеният имидж на БДЖ и съответно на железопътния транспорт отблъсква т.нар. „средна класа“ и свежда клиентите предимно до социално слаби и нископлатежоспособни слоеве от населението;
- Поради влошената конкурентоспособност се наблюдава непрекъснат спад на пазарния

дял на железопътния транспорт. От 2006 г. пазарният дял от сухопътния транспорт като извършена работа (млн. пътничкм) на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД спада от 15,8% на 13,2%.

## II. Финансираня от държавата по повод изпълнение на Договорите за ЗОУ

„БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД (преди това неговите юридически предшественици) получава компенсации за изпълнение на Договор за задължение за обществени услуги. Тези средства нарастват през годините и от 70 000 хил. лв. през 2002 г. достигат до 170 000 хил. лв. през 2013 г. Като цяло обаче, независимо от увеличението на държавните средства през годините, е налице значително недокомпенсиране на пътническите превози, обект на ЗОУ със съответните силно негативни последици за състоянието на железницата.

Ако пълното компенсиране бе извършвано своевременно, то по всяка вероятност финансовото състояние на дружеството през годините не би било толкова тежко и необходимостта от заемни средства щеше да бъде далеч по-малка.

Таблица 2: Най-важни финансови и обемни показатели на Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД за 2002 – 2014 г.

Година	Компенсация за изпълнение на задължението за превоз по Договора, хил. лева		
	Изчислена компенсация спрямо условията на Договора	Отпуснати	Недокомпенсиране
2002 г.	121 125	70 000	-51 125
2003 г.	106 060	80 000	-26 060
2004 г.	77 488	59 841	-17 647
2005 г.	128 237	82 000	-46 237
2006 г.	148 268	99 263	-49 005
2007 г.	144 090	124 000	-20 090
2008 г.	195 500	150 000	-45 500
2009 г.	209 445	171 000	-38 445
2010 г.	172 054	160 000	-12 054
<b>Общо:</b>	<b>1 302 267</b>	<b>996 104</b>	<b>-306 163</b>

Източник: дружествата от Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

## III. Оперативни разходи

Консолидираните разходи за дейността за периода 2002 – 2013 г. се понижават с 29%, като намалението им е по-малко от това на приходите (-34%) вследствие най-вече на дълго отлаганите през годините до 2010 г. реформи.

Основните причини са следните:

- Невъзможността да се намалят адекватно разходите в съответствие с намалените обеми превози, както и високия размер на постоянните разходи, наследство от историческия превозвач. По-голям капацитет от ДМА (транспортни средства, сгради, терени, складови бази и др.) отколкото е необходим за неколккратно намаления обем работа. Персоналът също е бил оптимизиран с голямо закъснение спрямо намаляващия обем работа през годините;
- Ръст на инфлацията през 2002 – 2009 г. За разглеждания период (м. декември 2002 г. към м. декември 2009 г.) отчетената инфлация е 51,8%;
- Увеличени цени на енергийните ресурси през изследвания период. Електроенергията за трафикни нужди е увеличена с над 71%, течните горива с 67,25%, топлинната енергия с 57% и др.

Фигура 2: Оперативни разходи на Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

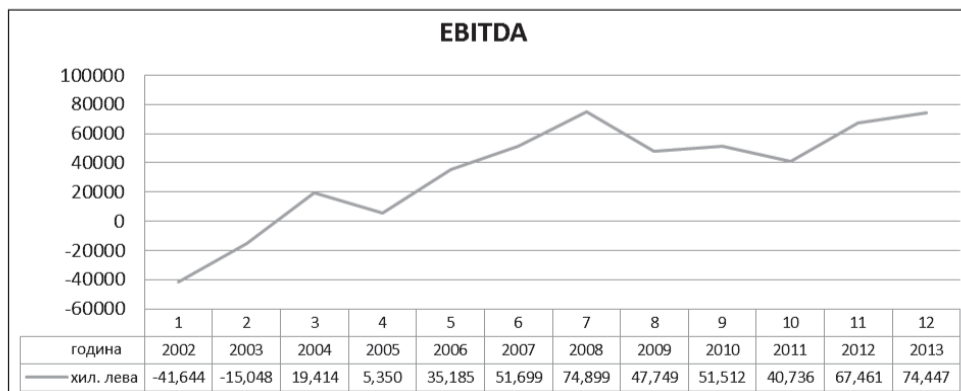


Източник: дружествата от Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

Спадът на приходите и непропорционалното намаление на разходите води до влошаване на всички показатели за рентабилност. Все пак, вследствие на предприетите мерки между 2010 и 2013 г. тенденцията се обръща и темпът на спад на разходите - 15% е по-висок от този на приходите - 8%.

## IV. EBITDA

Фигура 3: EBITDA на Групата Холдинг БДЖ ЕАД



Източник: дружествата от групата Холдинг БДЖ ЕАД

Показателят се повишава до 2007 г. вследствие на увеличаващото се финансиране от страна на държавата за дейностите по Договора за ЗОУ, както и на споменатите еднократни ефекти. От 2008 г. до 2011 г. се наблюдава рязък спад вследствие на посочените по-горе субективни и обективни фактори и след това до 2013 г. отново показателят се подобрява, вече като резултат на предприетите реформи и мерки за оптимизация.

## V. Финансов резултат

Финансовото положение на „Холдинг БДЖ“ ЕАД се влошава значително през периода 2002 – 2013 г. От една страна поради икономическата криза, и от друга – поради неустойчивия модел на

управление и липсата на приемственост в държавната политика. За целият анализиран период единствено през 2007 г. се отчита положителен финансов резултат от 44 793 хил. лв. поради еднократни ефекти. През 2013 г. пък са отразени приходи с еднократен характер от неустойки в размер на 7 250 хил. лв. и нетен резултат от сделка от типа „дълг срещу собственост“ с Национална компания „Железопътна инфраструктура“ в размер на 19 346 хил. лв.

Фигура 4: Финансов резултат на Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД



Източник: дружествата от Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

В графиката по-долу са елиминирани посочените по-горе еднократни ефекти през 2007 и 2013 г., оказали влияние върху отчетените за анализирания период консолидирани финансови резултати на Групата на „Холдинг БДЖ“ ЕАД.

Фигура 5: Финансов резултат по години, без еднократни ефекти, на Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД



Източник: дружествата от Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

## VI. Трудови ресурси

\*Средносписъчният брой на персонала за целия анализиран период е несъпоставим, тъй като числеността през 2002 г. включва персонала на Национална компания „Железопътна инфраструктура“. През 2003 г. средносписъчният брой на персонала е 18 131 броя. През 2013 г. той е намален с 8034 броя.

Фигура 6: Численост на Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД



Източник: дружествата от Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

## VII. Производителност

През 2013 г. производителността на 1 лице от персонала е 360 хил. пътничкм, докато през 2003 г. е била 428 хил. пътничкм, т.е. намалението е 16%. Рязък спад на производителността на персонала се наблюдава в кризисните 2008 и 2009 г., когато тогавашният мениджмънт не съумява да предприеме бързи и адекватни мерки за адаптиране на Групата на БДЖ към рязко влошената външна среда, включително и за оптимизиране на броя на служителите в съответствие със сериозния спад в обема на работа. След предприетите реформи и мерки за оптимизация през периода 2010 – 2012 г. се наблюдава плавен ръст на производителността на труда, но все още тя не може да достигне предкризисните нива.

Фигура 7: Производителност на Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД



Източник: дружествата от Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

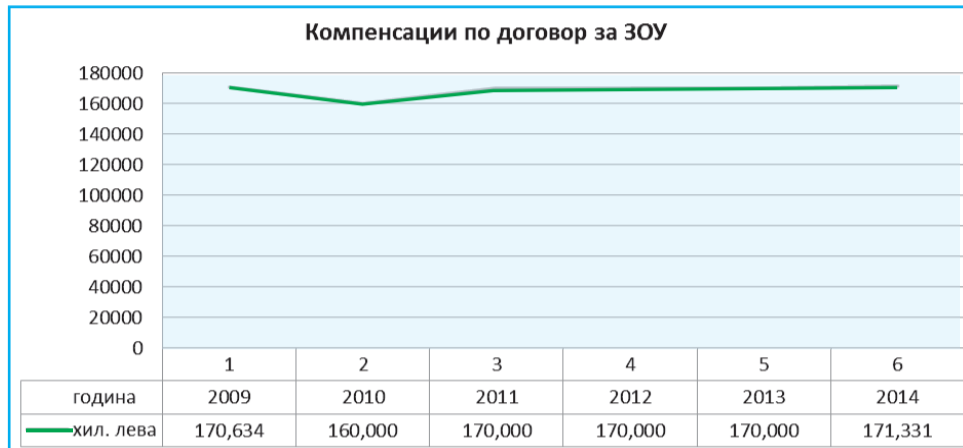


- Приходи от продажба на КМА. – Приходите от продажби на КМА се увеличават от 38 хил. лв. през 2013 г. на 471 хил. лв. през 2014 г., т.е. увеличението е 433 хил. лв.;
- Приходи от наем на подвижен състав (локомотиви и вагони) от външни клиенти. – През 2014 г. са реализирани приходи от наем на подвижен състав (локомотиви и вагони) от външни клиенти в размер на 1 437 хил. лв., т.е. увеличението спрямо 2013 г. е 1 196 хил. лв.;
- Приходи от наем на ДА от външни клиенти. – През 2014 г. са реализирани приходи от наем на ДА от външни клиенти в размер на 1 003 хил. лв., т.е. увеличението спрямо 2013 г. е 110 хил. лв.;
- Такси от ЧЖПА за вагони. – През 2014 г. са реализирани приходи от такси от ЧЖПА за вагони в размер на 4 239 хил. лв., т.е. увеличението спрямо 2013 г. е 957 хил. лв.;
- Заприходени материали втора употреба – Увеличението през 2014 г. е 1169 хил. лв.

## II. Финансираня от държавата по повод изпълнение на Договора за ЗОУ

През 2014 г. „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД е получило 171 331 хил. лв. от държавния бюджет по повод изпълнение на Договора за ЗОУ, което е с 1 331 хил. лв. повече в сравнение с 2013 г. Следва да се отбележи, че предвид възникналите проблеми с държавния бюджет през 2014 г., първоначално гласуваното финансиране по това направление от 179 875 хил. лв. с решение на предходното Народно събрание в края на неговия мандат беше реално намалено с 8 544 хил. лв. Това неизбежно доведе до сериозни затруднения в нормалната дейност на дружеството и натрупването на просрочия към доставчици в края на годината. За пореден път компанията беше принудена да работи и изпълнява социални функции без да бъде компенсирани справедливо, съгласно действащия договор с държавата.

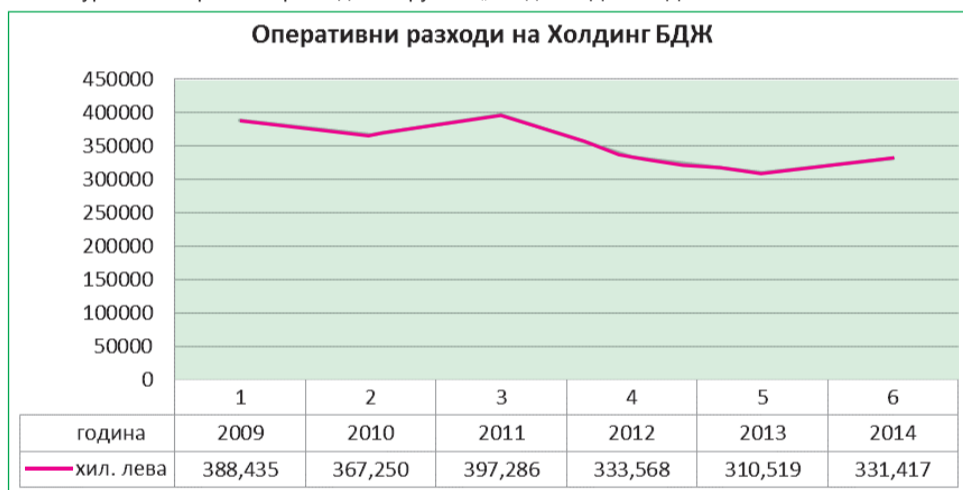
Фигура 12: Компенсации по договора за ЗОУ за 2009 – 2014 г.



Източник: дружествата от Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

## III. Оперативни разходи

Фигура 13: Оперативни разходи на Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД за 2009 – 2014 г.



Източник: дружествата от Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

Оперативните разходи се увеличават от 310 519 хил. лв. през 2013 г. на 331 417 хил. лв. през 2014 г., т.е. увеличението е 20 898 хил. лв.

### Основните разходни пера, които се увеличават, са следните:

- **Разходи за електроенергия** – През 2014 г. разходите за електроенергия се увеличават с 13 318 хил. лв. спрямо отчетените през 2013 г. Ефектът се дължи кумулативно на два фактора: изменение в обема на работа и цената. През 2014 г. се отчита увеличение на обема бруто тон-километрова работа в пътническото движение с електрическа тяга в резултат на завишен брой и състави на влакове. На основание приета с ПМС нова методика за изчисляване на инфраструктурните такси е отпаднала частта от инфраструктурните такси, представляваща такса за енергетични съоръжения, като за сметка на това е увеличена събираната от Национална компания „Железопътна инфраструктура“ такса за ЕРП от 90 лв. на 158,19 лв./ MWh;
- **Разходи за труд** (възнаграждения и социални осигуровки) – През 2014 г. разходите за персонал се увеличават с 12 636 хил. лв. спрямо тези през 2013 г. Общото увеличение на разходите за персонал е в резултат на извършена актуализация на основните работни заплати в „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД в края на 2013г., от естественото увеличение на възнагражденията за прослужено време и възраст, изменението на основните заплати на основните категории работници от м. април 2014 г. вследствие на приетите с новите Колективни трудови договори основни заплати. Увеличението на средствата за работна заплата се дължи и на изплатените обезщетения на освободените работници и служители. При прекратяване на трудовите правоотношения със служители през 2014 г. са начислени 4 581 хил. лв.
- **Разходи за обезценка на активи** – През 2014 г. разходите за обезценка на активи се увеличават с 11 885 хил. лв. спрямо тези през 2013 г.

Фигура 14: Структура на разходите на Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД за 2014 г.



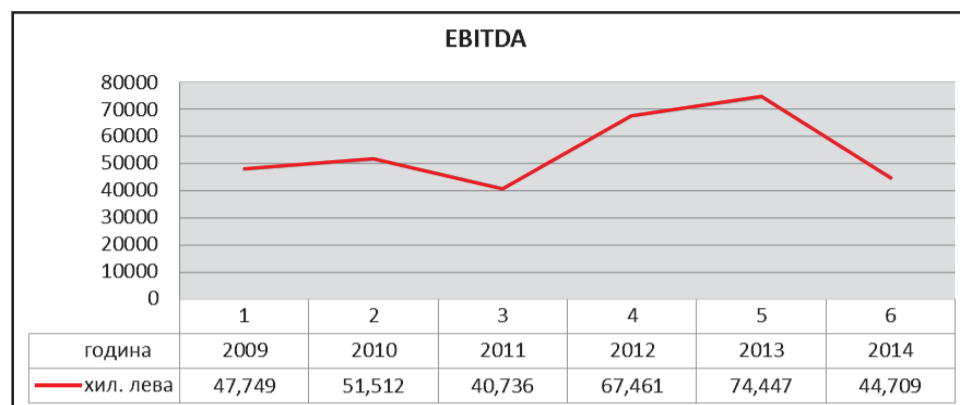
Източник: дружествата от Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

### Основните разходни пера, които се намаляват, са следните:

- **Разходите за инфраструктурни такси** – През 2014 г. разходите за инфраструктурни такси намаляват с 12 068 хил. лв. спрямо тези през 2013 г. Това се дължи на споменатата по-горе променена методика за изчисляване на инфраструктурните такси;
  - **Лихви за просрочени плащания** – През 2014 г. разходите за лихви за просрочени плащания намаляват с 3 461 хил. лв. спрямо тези през 2013 г. Това се дължи на спад в лихвените проценти и намаляване на задълженията към кредиторите.
- В долните графики са показани относителния дял на консолидираните разходи по икономически елементи за 2013 и 2014 г. на „Холдинг БДЖ“ ЕАД.

## IV. EBITDA

Фигура 16: EBITDA на Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД за 2009 – 2014 г.

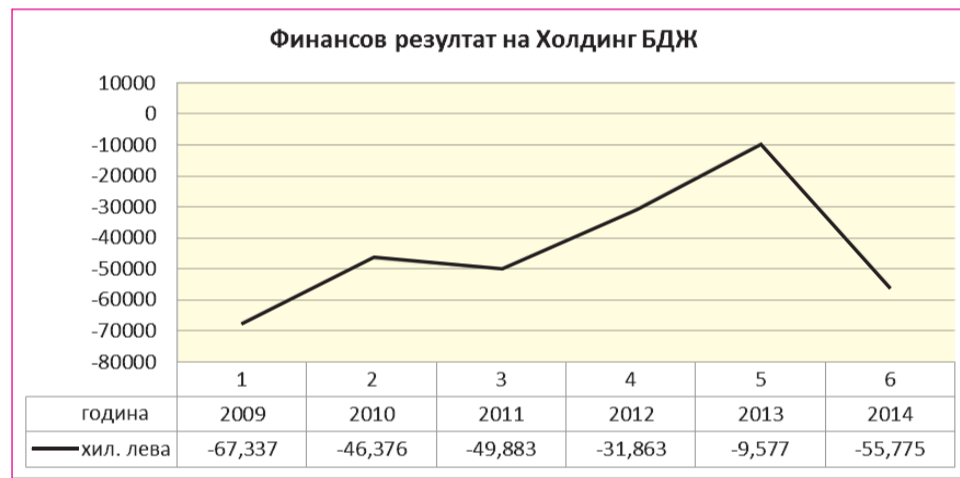


Източник: дружествата от Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

Показателят значително се влошава през 2014 г. в сравнение с 2013 г., а и в сравнение с годините до 2009 г. назад. Дори и да бъде елиминиран ефектът от обезценките на активи, показателят за 2014 г. значително се влошава в сравнение с предходните две години, поради проявилите се вследствие на спрелите реформи негативни тенденции в приходната и разходната част на Групата на „Холдинг БДЖ“ ЕАД през 2014 г.

## V. Финансов резултат

Фигура 17: Финансов резултат на Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД за 2009 – 2014 г.

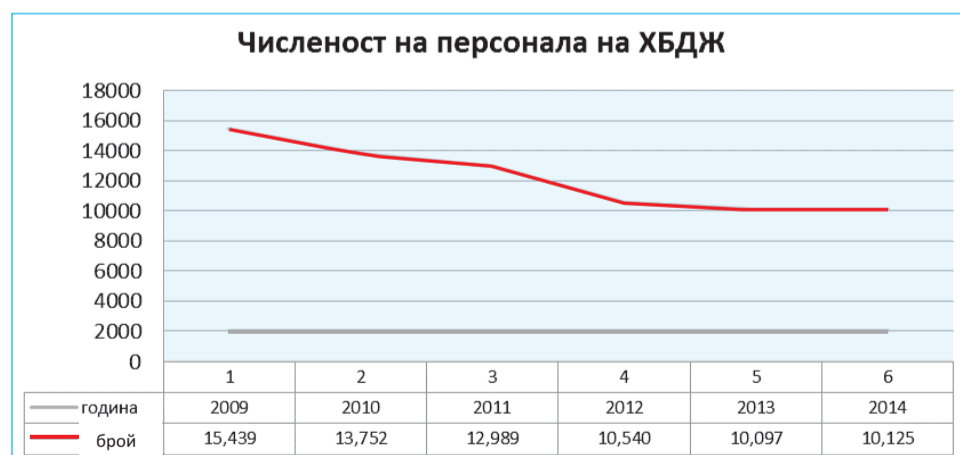


Източник: дружествата от Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

Финансовият резултат на „Холдинг БДЖ“ ЕАД – Група за 2014 г. е загуба в размер на 55 775 хил. лв. и се влошава с цели 46 198 хил. лв. спрямо 2013 г., когато е отчетена загуба в размер на 9 577 хил. лв. Дори и да се елиминират ефектите от счетоводните обезценки на активи, приходите с еднократен характер и печалбата от продажбата на активи на НКЖИ по схемата „дълг срещу собственост“, то анализът на сравнимите резултати отново показва сериозно влошаване на състоянието и показателите на Групата. През 2013 г. модифицираният резултат е загуба в размер на 33 035 хил. лв., а през 2014 г. – загуба в размер на 40 732 хил. лв.

## VI. Трудови ресурси

Фигура 18: Численост на персонала на Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД за 2009 – 2014 г.



Източник: дружествата от Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

През втората половина на 2013 г. и през 2014 г. беше спрян постепенният процес на оптимизация на персонала, като неговият брой даже нарастна предимно за сметка на административни длъжности. Създадени/възстановени бяха редица административни звена с чисто бюрократични и често дублиращи се в рамките на Групата функции. В противоречие с икономическата логика, финансовото състояние на Групата и перспективите за нейното развитие, през пролетта на 2014 г. бяха подписани нови Колективни трудови договори, в които абсолютно необосновано беше договорено значително увеличаване на разходите за персонал, както и бяха въведени сериозни ограничения относно правото на работодателя да извършва оптимизация на заетите, съобразно обема от работа и производствената необходимост.

Средносписъчният брой на персонала през 2014 г. е 10 125 броя при 10 097 през 2013 г. Средната месечна брутна работна заплата в „Холдинг БДЖ“ ЕАД Група нараства напълно необосновано през 2014 г. до 900 лв. при 769 лв. през 2013 г. Трудовите възна-

граждения на персонала са изплащани редовно и средствата за социални осигуровки са внасяни навреме.

Таблица 4: Численост на персонала и трудови възнаграждения в Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД за 2013 – 2014 г.

Показатели	мярка	2013	2014	2014/2013	%
Възнаграждения на персонала	хил. лева	93 295	102 329	9 034	10%
Средносписъчен брой на персонала	брой	10 097	10 125	28	0,28%
Средномес. брутна работна заплата (без обезщетения)	лева	769	900	131	17%
Социални осигуровки и надбавки	хил. лева	26 164	29 766	3 602	14%

Източник: дружествата от Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

## VII. Задлъжнялост и взаимоотношения с кредиторите

Фигура 19: Задлъжнялост на Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД за 2009 – 2014 г.



Източник: дружествата от Групата „Холдинг БДЖ“ ЕАД

Пикът на задлъжнялостта на Групата на „Холдинг БДЖ“ ЕАД е достигнат през 2009 г. със задължения, доближаващи 850 млн. лв. От тогава започва един процес на намаляване на задлъжнялостта, като в края на 2014 г. общите задължения спадат до малко над 565 млн. лв. През периода 2011 – 2012 г., вследствие на предприетите оздравителни мерки, „Холдинг БДЖ“ ЕАД успява да генерира свободни парични потоци, за да намалява постепенно своите задължения. Този процес продължава и през 2013 и 2014 г., като през въпросните две години към кредиторите на Групата вече са насочени и средствата, предвидени първоначално за инвестиции в нов подвижен състав, както и е сключена сделка по схемата „дълг срещу собственост“ с Национална компания „Железопътна инфраструктура“.

Въпреки значителното намаляване на задълженията на Групата на „Холдинг БДЖ“ ЕАД през анализирания период, проблемът с нейната свръхзадлъжнялост далеч не е решен. Напротив, независимо, че преговорите с кредиторите продължиха интензивно, до момента няма постигнато съгласие за взаимно приемливо разсрочване/преструктуриране на задълженията на компанията. През периода 2013 – 2014 г. от българска страна бяха отправени няколко конкретни писмени предложения до основните финансови кредитори под формата на „търмшийте“ (termsheets) за разсрочване/преструктуриране на задълженията на Групата. Проведени бяха и множество срещи в различен формат, с цел постигане на взаимно приемливо споразумение. До края на 2014 г. не беше постигнато съгласие между страните. В процеса на преговорите, финансовите кредитори са изразили принципно съгласие, че са склонни на разсрочване на задълженията, но поставят условия за изплащане в кратък срок на просрочията и за „твърд“ ангажимент от страна на държавата, че едно бъдещо споразумение ще се изпълнява без отклонение от българска страна. Тук следва да се има предвид, че и двете условия са трудно изпълними – плащането на суми по просрочията от порядъка на 130 – 140 млн. лв. в рамките на няколко месеца не са във възможностите на компанията и на държавния бюджет, а по отношение на т.нар. „твърд“ ангажимент от страна на българската държава, българската позиция винаги е била, че държавна гаранция или друг аналогичен ангажимент не може да бъде поет поради редица правни и финансови съображения.

Последните действия, предприети от кредиторите, са следните:

- На 03.11.2014 г. Облигационерите обявиха т.нар. „предсрочна изискуемост“ на заема, който е в размер на 158,867 млн. лв.;

- На 07.11.2014 г. KfW IPEX Bank наложи заповед по част от банковите сметки на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД за сума приблизително в размер на 8,669 млн. лв.

С писма от 10.11.2014 г. и 14.11.2014 г. KfW IPEX Bank и Облигационерите изразяват принципна готовност за продължаване на диалога, но и предупреждават, че ще продължат с принудителните мерки в случай, че не се постигне съгласие в скоро време.

## VIII. Заключение

В заключение може да се обобщи, че отлагането на трудните и непопулярни решения за продължаване на реформите в Групата на „Холдинг БДЖ“ ЕАД в края на 2013 г. и 2014 г. с нищо не допринесоха за решаване на наболелите проблеми на железницата. Сериозното влошаване на всички основни оперативни и финансови показатели през миналата година изискват поемането на отговорност и бързи и решителни действия от страна на мениджмънта на компанията и държавното ръководство. В тази връзка е крайно наложително оформянето на ясна визия за бъдещето и разработването и последователното практическо прилагане на дългосрочна и устойчива стратегия за стабилизиране, финансово оздравяване, модернизация и развитие на „Холдинг БДЖ“ ЕАД от страна на държавата, което единствено може да гарантира успеха на този стратегически подотрасъл за българската икономика и общество.



## ПЛАН

### ЗА ОЗДРАВЯВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД за 2015 – 2022 г. на индивидуална база

Този план е създаден от мениджърския екип на БДЖ, за да даде точна представа за състоянието му и за пазарната обстановка, да очертае ясна стратегия и бизнес план за развитие, както и да потърси конкретно съдействие от всички институции и организации, които имат залог в успеха на компанията. В случай, че мениджърският екип не получи подобно съдействие, очертаният бизнес план не би могъл да бъде изпълнен.

#### Дружеството е в тежко финансово състояние

„БДЖ – Товарни превози“ ЕООД има кратка, осемгодишна история, изпълнена с негативни финансови резултати. Общата натрупана загуба за този осемгодишен период е в размер на близо 113 млн. лв.

От 2007 до 2009 г. дружеството е управлявано чрез неустойчив бизнес модел, при който приходите и разходите се определят по административен и непрозрачен начин. През 2007 г., чрез преобразуване и отделяне от „БДЖ“ ЕАД, са учредени три дружества: - „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД; - „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД; - „БДЖ – Тягов подвижен състав (Локомотиви)“ ЕООД. За извършване на своята основна дейност – превоз на товари – „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД наема подвижен железопътен състав (вагони) от „БДЖ“ ЕАД и локомотиви от „БДЖ – Тягов подвижен състав (Локомотиви)“ ЕООД. Приходите от дейността се разпределят на административен принцип. Процентът на приходите, които „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД получава ежегодно за своята дейност, варира от 52,5% през 2007г., 83,6% през 2008г. и 80,6% през 2009 г. Разходите се формират в „Холдинг БДЖ“ ЕАД и в „БДЖ – Тягов подвижен състав (Локомотиви)“ ЕООД и се прехвърлят в „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД, посредством договори за взаимно извършване на услуги. Цените са административно определени.

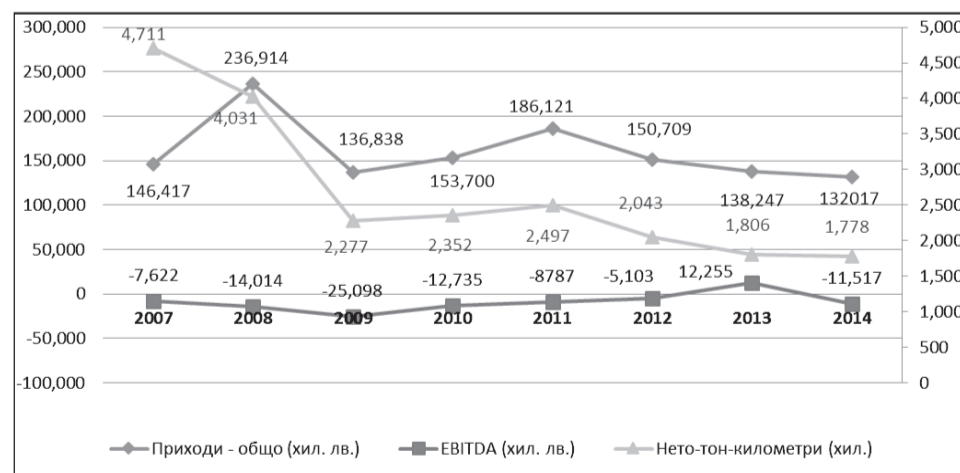
Практически, ръководството на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД има само частичен контрол върху приходната и разходната част на дружеството. Това разрушава връзката приходи – разходи и прави невъзможно поддържането на разходите в съответствие с приходите. Нещо повече – неефективностите на цялата Група субективно се разпределят и прехвърлят върху дружествата на непазарен принцип.

Като резултат, през 2009 г. при приходи от 137 млн. лв., „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД генерира оперативна загуба в размер на 25 млн. лв. (показател печалба/загуба преди лихви, данъци и амортизации – EBITDA). През периода 2007 – 2009 г. приходите спадат с 6,54%, оперативните разходи нарастват с 5,13%, нетната загуба се утроява, собственият капитал намалява със 72,9% и дружеството е изправено пред сериозен риск от декапитализация. (Фигура 1)

От 2010 до 2013 г. следва период на реформи, през който се премахва предишният бизнес модел. От „Холдинг БДЖ“ ЕАД се отделят необходимите оперативни активи, нужни за дейността на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД, и се вливат в дружеството, което започва да функционира на напълно пазарен принцип. Прилагат се управленски техники за планиране, като бюджет от нула (Zero-based budget) и бюджетирание по дейности (Activity-based budget), които дават възможност да се определи свободния капацитет на дружеството. Предприемат се реални действия за оптимизация на дейността и разходите започват да се контролират спрямо приходите. През 2011 г. компанията дори успява да обърне тенденцията за ежегодно свиване на обема работа, като увеличава превозените тонкилометри. В „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД е приет нов пазарно-ориентиран Колективен трудов договор (КТД). Промените, заложи в него, дават възможност на ръководството да извършва съкращения на база на обема работа. Открива се процедура за приватизация на дружеството.

През периода 2010 – 2013 г. приходите се увеличават с 1%, а разходите спадат с 22% и дружеството постепенно успява да излезе на оперативна печалба (EBITDA) през 2013 г. (Фигура 1). „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД първи път генерира нетна печалба, като това се дължи и на сключена сделка от типа „дълг срещу собственост“, при която дружеството изплаща част от своите задължения чрез прехвърляне на собственост в размер на 14 316 хил. лв. към Национална компания „Железопътна инфраструктура“ (НКЖИ). „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД започва да генерира и свободни парични потоци. Собственият му капитал се увеличава, предимно поради прехвърлените активи от „Холдинг БДЖ“ ЕАД.

Фигура 1: Основни бизнес показатели на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД от 2007 до 2014 г.



През 2014 г. реформите спират и финансовото състояние на дружеството рязко се влошава. При намаляващи обеми на работа приходите спадат с 4,51%. За сметка на това, разходите започват отново да тръгват нагоре и нарастват с 5,98%. EBITDA намалява с 89% и компанията се връща на оперативна загуба. Собственият капитал се свива с 32,1%, което е почти една трета, за да достигне 53 844 млн. лв.

Постоянните загуби ограничават възможността на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД да проследва нормална инвестиционна политика, което е ключов елемент в бизнеса превоз на товари с железопътен транспорт. Тяговоподвижният състав остарява, което води до оперативни проблеми, увеличава разходите за ремонт и влошава качеството на предоставяната на клиентите услуга.

Успехите през годините на реформа са силен аргумент, че при добро управление, финансовото състояние на дружеството може да бъде подобро. Когато липсва стабилен финансов контрол, „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД лесно излиза на загуба. Причината за това е високата разходна база, която силно намалява гъвкавостта на дружеството.

#### „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД оперира в изключително динамична пазарна среда

Вътрешните проблеми и неефективността на дружеството са още по-тревожни на фона на изключително динамичната пазарна среда.

PESTEL анализът показва, че българската икономика променя баланса си, като постепенно се намалява дела на първичните сектори и на тежката индустрия, които са големи клиенти за товарни превози. През 2014 спрямо 2013 г. се отчита намаляване на добива на въглища с 8,2%, а на метални руди – с 9,0%; производството на основни метали спада с 16,7%, а на дървен материал и изделия, свързани с него – с 9,0%. Растящите сектори на търговията и услугите ползват относително повече автотранспорт. Една от причините, е нуждата на тези сектори от интермодална услуга, която да придвижи товара „от врата до врата“. Към момента „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД не може да предлага такава услуга, поради факта, че липсва достатъчен свободен паричен поток за инвестиции в специализиран тяговоподвижен състав. Освен това, инфраструктурният оператор, Национална компания „Железопътна инфраструктура“, трябва да ускори значително своите инвестиции за изграждане на интермодални терминали и за подобряване на връзките на пристанищата и летищата с железопътната мрежа.

Влияние върху дружеството оказват и политическите и социалните фактори. „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД е седмият по големина работодател (през 2012 г.) и същевременно е държавна собственост. Честата смяна на правителствата и липсата на приемственост през последните години, смяната на управлението на държавните дружества и отново липсата на приемственост, води до непоследователна политика за развитието на железопътния транспорт. Понякога дружеството се използва като инструмент за провеждане на социална, индустриална и дори кадрова политика. Тези действия ограничават възможността на ръководството да предприема изцяло икономически целесъобразни действия.

Значителните инвестиции от Европейски фондове по ОП „Транспорт“ в железопътната инфраструктура ще доведат до увеличаване броя на скоростните трасета, ускоряване доставката на товарите и подобряване качеството на услугата. Интересът към развитие на ниво Европейски съюз е засилен и от ключовата географска позиция на Р България в Югоизточна Европа, която помага за развитието на международните коридори и в двете основни направления – Запад – Изток и Север – Юг. Независимо от това, по-големият фокус в страната продължава да е върху развитието на автомобилния транспорт и липсва приоритизиране на железопътния транспорт. Поради занижения контрол, автомобилният превоз отнема и много типични жп товари като тежест и разстояние. Общият обем на сухопътния транспорт се увеличава за периода, докато този на жп транспорта спада като абсолютни и относителни стойности. (Фигура 2)

Една от причините ЕС да приоритизира железопътния транспорт е, че не съществува по-екологична алтернатива. 70,3% от железопътната мрежа в Р България е електрифицирана, което осигурява ниско отделяне на вредни емисии при оперативна работа. Екологичните цели в Общия генерален план за транспорта са за приоритетното увеличаване на дела на железопътния транспорт, което ще доведе до ограничаване на вредните емисии от транспорта, интегрирането на екологичните изисквания в плановете, програмите и проектите за развитие на транспорта, както и ограничаване на шумовото натоварване на населените места и неблагоприятното въздействие върху жителите им с изнасяне на транзитния трафик чрез обходни маршрути.

Фигура 2: Основни тенденции на пазара за транспорт на товари



Анализът на пете сили в индустрията за транспорт на товари показва, че от своето създаване, „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД има и преки конкуренти – жп превозвачи, които постоянно увеличават своя брой и пазарен дял, който през 2014 г. достига 36%. Техният фокус е върху най-печелившите продукти: транзитни и блок-влакове, които могат да се извършват без тежката разходна база и активи, които притежава „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД. Обемите, превозвани от дружеството, бележат тенденция на намаляване.

Силата на клиентите също е висока. Около 15 клиента през 2014 г. са превозили 7 647 219 тона от общия обем превозени товари, което представлява 89% от общия обем и формира 82% от приходите на дружеството. Само първите пет клиента формират 67% от обема и 52,3% от приходите.

Международният транзитен товарен поток през Р България има тенденция към нарастване от 8% годишно, а за превоза през пристанища – 2% - 3%, при запазване нивата на превозите по национални дестинации. Прогнозите предвиждат постепенно нарастване на дела на транспортни сектори и блок-влакове през пристанища и гранични пунктове. Транспортването на товари ще се осъществява предимно чрез интегрирани превози с участието на блок-влакове (маршрутни влакове), обработвани в интермодални терминали.

Заплахата от заместващи услуги в товарния железопътен транспорт може да се оцени като висока. От Фигура 2 е видно, че делът на железопътния транспорт от 18,6% през 2007 г. спада на 11,5% през 2013 г. В момента над 10 000 компании у нас имат валидни лицензи за извършване на международни товарни автомобилни превози. На къси разстояния и за по-малки товарни пратки автомобилният транспорт е с по-ниска себестойност от железопътния и се извършва „от врата до врата“. Въвеждането през 2017 г. на ТОЛ-система, обхващаща тежкотоварните автомобили над 3,5 тона, с което разходите на автомобилните превозвачи ще се увеличат, ще повлияе положително на железопътния транспорт.

Някои от големите клиенти на дружеството имат планове да започнат сами да извършват жп превози, което веднага ще доведе до намаляване на приходите на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД. Но това все пак, е свързано и със значителни инвестиции. Като резултат, заплахата от навлизане на нови играчи на пазара е средна.

Доставчиците на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД включват производителите и дистрибуторите на горива, електричество и подвижен железопътен състав. Дружеството е един от най-големите потребители на материали и ресурси в страната и като такъв може да оказва влияние върху цените на доставчиците. Това засилва конкуренцията между тях за привличането му като клиент и води до предлагане на по-изгодни условия.

Силните страни на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД включват: капацитет за превоз на разнородни видове товари, пълно покритие за обслужване на клиенти на територията на страната, развита експлоатационна и ремонтна дейност, включваща мрежа от дела за текуща поддръжка на подвижния състав, наличност на технически квалифициран персонал, както и факта, че дружеството е единствен оператор на фериботните линии (Варна – Иличовск, Варна – Поти/Батуми, Варна – Кавказ).

Слабите страни на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД са: тежко финансово състояние, остарял, недостатъчен и неадекватен подвижен състав с незадоволително техническо състояние на ва-

гонния и локомотивния парк, ниска ефективност, породена от излишен капацитет, голям оборот на товарния вагон, висок процент на празен пробег, изолирано движение и превоз на единични вагони, удължени срокове за доставка на товарите, дължащи се на ниските скорости по железопътната мрежа и високо ниво на кражби и посегателства над товарите.

В обобщение на изводите дотук, можем да отбележим, че поради високата разходна база, функционално и физически застаряващи оперативни активи, вследствие на недостатъчни инвестиции, ниското информационно осигуряване и остарели механизми на управление, дружеството няма достатъчна гъвкавост, за да се справи с пазарната динамика.

#### Предприети действия до този момент

Като първа и важна стъпка в решаването на този проблем, мениджърският екип изработи Бюджет от нулата (zero-based budgeting – ZBB) на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД за 2015 г. Като спомагателен инструмент беше използвано бюджетиранието по дейности (activity-based budgeting – ABB), за да бъдат определени основните фактори, движещи преките разходи по различните дейности. Тези инструменти се използват като радикална алтернатива на прилагания до момента в дружеството исторически бюджет. Те се прилагат в случаите, когато трябва точно да се дефинира свободния капацитет и да се стартира процедура по изглаждане на съществуващите неефективности. Тяхното прилагане формира среда, която приема промяната и създава предпоставки за по-добър фокус върху поставените дългосрочни цели. За целта мениджърският екип създаде седем основни функционални под-бюджета: бюджет за планираните приходи; бюджет за дейностите по гарите; бюджет за експлоатацията на локомотиви; бюджет за ремонт на локомотиви; бюджет за експлоатацията на вагони; бюджет за ремонт на вагони и бюджет за администрацията.

При този подход всички разходи трябва да бъдат обосновани и свързани пряко с обемите в приходния бюджет за 2015 г. За тази цел разходите на дружеството бяха преразглеждани, като за всеки един от тях беше определено дали и какъв обем и качество са необходими, за да бъде изпълнен приходният план. Разликата от настоящите стойности представлява излишен капацитет. Целта е да се открият ненужните активи и ресурси и да се открият неефективностите, които са довели до раздуването на разходната база. В процеса на бюджетиранието управленският екип слезе до последното възможно ниво на детайл – отделните гари, в които се извършва съответната дейност и се генерират разходите.

Изготвеният Бюджет от нулата показва, че планираните приходи могат да се реализират дори и ако се закрийт за дейност 48 малодетелни гари, което ще доведе и до съответно намаляване на разходите за тяхната издръжка до момента. При дейностите по гарите съществува свръхкапацитет от 521 служители. За 2015 г. дружеството има недостиг от 120 машинисти, но през същата година се очаква един от големите клиенти да започне сам да вози своите товари. От 2016 г. за превозване на планираните обеми дружеството ще има общ недостиг само от 8 машинисти, който ще се компенсира с оптимизиране на Графика за движението на влаковете. Предвидени са за продажба 70 локомотива и 1350 вагона. При експлоатацията на вагони съществува свръхкапацитет от 69 служители, при ремонта на вагони – 38 служители, а при ремонта на локомотиви – 9 служители. При администрацията е отбелязано, че в резултат от непоследователното извършване на структурни промени, съществува дублиране на дейностите на някои служители и отдели. Административният свръхкапацитет се оценява на 95 служители. (Фигура 3)

Фигура 3: Обобщение на свръхкапацитета по дейности

Бюджети	Брой персонал по разписание на длъжностите	Необходим персонал брой	Свръхкапацитет
Гарово	1 450	929	521
Локомотиви експлоатация	768	888	-120*
Локомотиви ремонт	339	330	9
Вагони експлоатация	397	328	69
Вагони ремонт	270	232	38
Администрация	474	379	95
<b>Общо персонал</b>	<b>3 698</b>	<b>3 086</b>	<b>612</b>

\*От 2016 г. дружеството ще загуби един от големите си клиенти и тогава ще има недостиг само от 8 служители с експлоатация на локомотиви, вместо от 120, който ще се компенсира с оптимизиране на Графика за движението на влаковете.

Изводите от анализа показват, че „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД има значителен излишен капацитет и бизнесът има добър потенциал да стане гъвкав и трайно печеливш и да започне да реагира адекватно и проактивно на пазарните реалности.

**Дружеството ще преследва стратегия, базирана на ресурсите, с широко портфолио насочено към целия пазар**

На база на извършените анализи, ръководството на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД определи ясна мисия, визия и стратегия за неговото развитие.

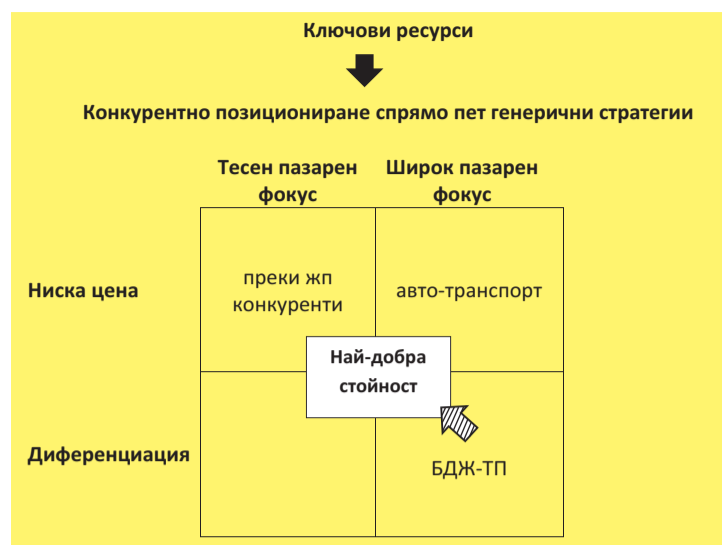
**Мисията на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД** е да бъде най-ефективният и екологичен превозвач на тежки товари и на дълги разстояния, предлагайки гъвкави услуги за всички индустрии в Р България и региона.

**Визията на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД** за бъдещето на товарните превози в Р България е в контекста на политиката на Европейската комисия за изграждане на единна железопътна общност, която ще се базира на интегрирана инфраструктурна мрежа, на съвместимост на оперативните активи (interoperable equipment) и на свободна конкуренция, за да се осигурят ефективни, сигурни и екологично устойчиви транспортни услуги на товари в ЕС и региона. „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД ще бъде ключовият регионален партньор в осъществяването на тази визия.

Мениджърският екип възнамерява да преследва ясна стратегия, базирана на четири ключови ресурса и с предлагане на широко портфолио от продукти към всички видове клиенти на пазара (Фигура 4). Ресурсите са: (1) капацитет от тягов и транспортен жп състав, като големина и разнообразие, за да удовлетвори нуждите на всеки клиент в Р България и с транзитни международни товари; (2) дълбок опит и специфично професионално знание в конструирането на железопътна транспортна услуга по мярка за отделен клиент на територията на Р България; (3) географско покритие на Р България; (4) изградена репутация на стабилен контрагент в страната и чужбина. Тези ресурси не са достъпни за настоящите конкуренти и чрез тях „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД може да слобява решения по мярка с висока добавена стойност за отделния клиент. Въпреки че ще стане по-ефективно, дружеството не възнамерява да се конкурира с цена, а с различен продукт и с по-добро обслужване. Фигура 4 показва избраната стратегия: диференцира с добавена стойност и широко портфолио, което ще се предлага на всички видове клиенти.

В по-дългосрочен план дружеството трябва да се подготви и за преход към стратегическа позиция на предлагане на най-добра стойност (показано е със зачеркована стрелка на Фигура 4). Конкурентите постепенно ще разширяват за в бъдеще своето портфолио и типа клиенти, с които работят. Те ще се приближат до стратегията на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД. В този момент дружеството трябва да е готово да предложи много добра цена за продуктите с добавена стойност, които ще бъдат вече стандарт на пазара.

Фигура 4: Стратегия на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД и нейната еволюция в бъдеще



#### Абсолютна необходимост от повишаване на ефективността

Стратегията на дружеството ще осигури неговия устойчив растеж, но тя е обречена на неуспех без рязко повишаване на оперативната ефективност. В момента „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД разполага с избраните четири ресурса, но те са в процес на рушене. Причината е хроничният негативен финансов резултат, който спира инвестиционния процес, изключително необходим за едно дружество, опериращо в капиталово интензивна индустрия като товарните превози. Без печалба, без достъп до финансиране и без инвестиции „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД ще продължава да не се развива напред, „изяждайки“ своето бъдеще.

#### Оперативен подход

Нашият оперативен подход ще следва принципите на Цялостно управление на качество (TQM), които изискват фокус върху клиента; ангажираност на служителите; процесно-ориентирано мислене, за да може да се подобряват непрестанно производителността, качеството и екипната работа; изграждане на реално работеща (а не формална) интегрирана система за управление на качеството ISO 9000; подобряване на вътрешните комуникации, за да се разбере и възприеме правилно стратегията в ежедневната работа на всеки един служител; адекватно проследяване на дейността, за да може да се вземат обективни управленски решения, базирани на факти.

#### Основни мерки, необходими за прилагане на стратегията

Като първа стъпка към прилагане на стратегията, управленският екип предлага три структурни промени в железопътния сектор. Първата е за прехвърляне и съсредоточаване на гаровата маневрена дейност в инфраструктурния оператор. Чрез тази мярка се цели постигане на по-висока ефективност на маневрената дейност в контекста на цялата железопътна мрежа, както и запазване на пазарната целесъобразност на услугата по превоз на единични вагони.

Ресурсите, които се използват в маневрената дейност, не варират спрямо вида транспорт – товарен или пътнически. Тази взаимозаменяемост ще доведе до по-добро използване на капацитета, защото те ще могат да бъдат разпределени по цялата мрежа оптимално, спрямо общото натоварване и нужда на всяка гара. Предвижданията на ръководството са, че изпълнението на тази мярка, ще доведе до спестяване от около 20% от настоящите разходи за маневра в реалистичния сценарий на бизнес плана 2016 – 2022 г., 10% - в песимистичния и 30% - в оптимистичния. Прехвърлянето на маневрени активи към инфраструктурния оператор може да се извърши по схемата „дълг срещу собственост“, за да се изчисти част от задълженията на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД към Национална компания „Железопътна инфраструктура“.

Възможността за подобна мярка е предвидена и в европейското законодателство. Директива 2001/14/ЕО, приложение II, точка 3, позволява предлагане от страна на инфраструктурния оператор на различни видове услуги, включително и маневрени.

Съсредоточаването на маневрената дейност ще има и друг важен ефект, а именно запазване на пазарната целесъобразност на транспорта на единични товарни вагони. Тази услуга е изключително непечеливши, именно поради високите маневрени разходи за превозвачите. На практика тя се предлага на пазара само от „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД.

Опитът от други жп пазари в Европейския съюз показва, че услугата може да бъде икономически целесъобразна само, ако се намалят инфраструктурните такси за нея, като финансирането може да стане по три схеми, които могат да се прилагат заедно и поотделно.

При първата схема, „управление на ефективността“ (performancemanagement), се използват наказателните такси и глоби, налагани от инфраструктурния оператор, за да се насърчава по-голяма ефективност на движението по жп мрежата (performancse). Например, пускането на извънреден влак води до по-големи допълнителни инфраструктурни такси.

При втората схема, „намаление на цената“ (discountpricing), се определя специална намалена цена за единичните вагони, които трябва да се обособят като отделен пазарен сегмент. Директива 2012/34/ЕС, приложение VI, точка 1, свързана с член 32, позволява определянето на различни цени за различни пазарни сегменти от услуги, за да се осигури по-добрата работа на пазара. Позволено е сегментирането да бъде на база структурата на влака – блок влакове с много вагони и влакове с единични вагони. При този подход се увеличава стандартната инфраструктурна такса, което ще компенсира намалените такси за обособения пазарен сегмент „единични вагони“.

При третата схема, „държавна политика“ (statepolicy), е необходимо да се промени държавната политика, с цел запазване на „единичните вагони“ като продукт. В този случай, Министерството на транспорта, информационните технологии и съобщенията трябва да поиска разрешение от Европейската комисия за оказване на държавна помощ, и с позволените целеви средства да се субсидира тази транспортна услуга.

Второто предложение за структурна промяна в железопътния сектор е за прехвърляне и съсредоточаване на гаровата ревизорна дейност в инфраструктурния оператор, като целта е да се повиши нейната ефективност и качество. В момента всички оператори са задължени да осигуряват периодична проверка на вагоните при тяхното движение по железопътната мрежа. Това се извършва с техни собствени ресурси, като натоварването не позволява пълно оползотворяване на капацитета. В случай, че тази дейност се съсредоточи в инфраструктурния оператор, очакванията на управленския екип са, че нейната ефективност ще се повиши с около 20%, тъй като ще се избегне дублирането на ресурс и наличният капацитет може да бъде разпределен по-ефективно спрямо нуждите и натоварването на всяка гара.

Другият аргумент за обединяване на тези дейности е повишаването на сигурността. Това ще стане чрез елиминиране на конфликта на интерес в ревизорната дейност. В мо-

мента възнаградението на ревизора се заплаща от дружеството, чиито вагони той проверява. При обединяване на тази функция при трета страна, всякакъв конфликт на интереси ще бъде елиминиран и ще се повиши качеството на дейността.

Третото предложение е за засилване на капацитета и правомощията на Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“ (ИАЖА). В момента ДП НКЖИ се грижи както за поддръжка, ремонт и модернизация на инфраструктурата, така и за управлението на свободния капацитет. ДП НКЖИ няма мотивация да уплътнява движението на влаковете и да повишава ефективността на дейностите по управление движението на влаковете, дори за него е по-изгодно влаковете да се движат извън графика (да са закъснели и да се движат оперативно по решение на влаковия диспечер), тъй като за това ДП НКЖИ събира глоби от превозвачите, начисляват им се допълнителни такси за престой и други. Функциите по управление на капацитета, изготвяне на разписанията за движението на влаковете и определянето на размера на инфраструктурните такси трябва да се възложат на независим от ДП НКЖИ орган или на ИАЖА. Подобен модел на решаване на тези проблеми има в Унгария. Там със Закона за железопътния транспорт е създаден такъв отделен от инфраструктурния управител орган който изпълнява и функциите на регулатор в жп транспорта на страната.

Фигура 5: Обобщение на свръхкапацитета и на необходимите ресурси след 2016 г.

Персонал БДЖ - ТП	Брой персонал в края на 2014 г.	Оптимизиране на персонала	Численост на персонала след 2016 г.
Общ персонал	3 672	1 752	1 920
Резултати от бюджета от нулата		612	
Резултати от структурните промени		926	
Изваждане на гарова маневрена дейност		574	
Изваждане на гарова ревизорска дейност		352	
Отпадане на клиент Ти Би Ел		214	

Ръководството предлага и няколко други основни мерки, като част от Плана за стабилизирани и развитие. Дружеството ще оптимизира влаковите трасета вследствие на намаляването на оперативните гари, редуцирането на броя на влаковете, локомотивите и вагоните в работа. Графикът за движение на влаковете ще започне да се планира и актуализира по-динамично, за да отговаря на промените в приходния бюджет. Като резултат ще бъдат спестени 1 048 хил. лв.

При ремонтите ще се извърши концентрацията на складовото стопанство и ще се въведат съвременни логистични схеми за снабдяване с резервни части, което ще донесе ползи от 88 хил. лв. Предвижда се също така и изваждането в заводи на дейността по извършване на среден ремонт на товарни вагони, която сега се изпълнява във вагони-ремонтните цехове, собственост на дружеството, като това ще доведе до положителен ефект от 545 хил. лв. В заводи ще се изнесе и дейността по извършване на подедни и капитални ремонти на локомотиви, която в момента се извършва в локомотивните депа, собственост на компанията, като положителният ефект ще бъде 690 хил. лв.

По отношение на баланса, дружеството предвижда мярка за ускорено събиране на просрочените вземания, което се очаква да донесе 6 000 хил. лв. От продажба на технологичен скрап, на ненужни локомотиви и вагони, както и на други активи, се очаква до 2022 г. да бъдат реализирани приходи от около 44 405 хил. лв. Общият нетен ефект на всички мерки за периода се планира да бъде 62 430 хил. лв.

Без извършен и анализ на колективното трудово договаряне в дружеството през годините, като основният извод е, че КТД 2014 съдържа условия, които носят значителна финансова тежест за работодателя и затрудняват в голяма степен предприемането на действия от страна на работодателя за оптимизиране на персонала на дружеството спрямо обема на работа. Предоговарянето на този договор е важен фактор за оздравяването и развитието на дружеството.

#### Инвестиционна програма 2016 – 2022 г.

През периода 2010 – 2014 г. ремонтната програма за вагони на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД е изостанала с общо 2 197 броя спрямо планираното, поради липса на средства. За периода 2016 – 2022 г., при заложен реалистичен сценарий, дружеството планира да активизира отново своята ремонтна програма (Фигура 6). Планират се инвестиции в електромери и ГСМ, което ще намали значително загубите от кражби.

Продължава в следващия брой



#### Работа в Англия

Фирма **Grupo SaMarCo** подготвя езиково и професионално български технически кадри за работа в чужбина и е осигурила работа на повече от 3000 души в Испания, Франция и Англия от 2001-ва година насам. В момента набиравме кандидати за работа в Англия по специалност монтаж на ж.п. контактна мрежа и тягови подстанции, а също и ел. монтажници високо напрежение (далекопроводи, подстанции и т.н.т.).

Предлага се: интервю с английски работодатели. Ако сте одобрен следва назначаване в английска фирма с часова ставка 12 лири/час, съгласно английското законодателство. Допълнителен бонус: самолетен билет, местен транспорт, жилище, 10 лири/ден за храна, пенсионни осигуровки, работно облекло – всичко това платено от работодателя.

Изисква се: техническо образование, професионален стаж над 2 години, желание за работа в екип, инициативност и комуникативност.

За кандидати с недостатъчно ниво на английски – подготвяме в София, чрез ускорен 50-часов курс по метода на сугестопедията, за придобиване на базово езиково ниво с цел преминаване през задължителното интервю и изискваните тестове от работодателя в Англия.

За кандидати с добро ниво на английски – подготвяме в София, чрез 50-часов курс, за изкарване на теста по Правилник за Безопасност на Английските Държавни Железници – PTS (Personal Track Safety).

Може да посетите страницата ни на <http://www.samarco.es/bg>  
Кандидатите да изпратят подробна автобиография на имейл: [info@samarco.es](mailto:info@samarco.es)

#### Цени за реклама

За контакти:  
Мая Димитрова  
0889 41 30 03  
[maya02@abv.bg](mailto:maya02@abv.bg)  
[bdz@bdz.bg](mailto:bdz@bdz.bg)

#### При директна заявка от клиента

До главата на вестника - по договаряне  
Първа страница - 1,50 лв. за кв. см  
Вътрешна страница - 0.50 лв. на кв. см.  
Последна страница - 1.00 лв. на кв. см.  
За цяла страница - по договаряне

#### При заявка от рекламни агенции

До главата на вестника - по договаряне  
Първа страница - 1.80 лв. за кв. см.  
Вътрешна страница - 1 лв. на кв. см.  
Последна страница - 1.50 лв. на кв. см.  
За цяла страница - по договаряне