

„БДЖ – Товарни превози“ ЕООД
Вашият надежден партньор

Адрес:
1080 гр. София
ул. Иван Вазов № 3
Тел: (+359 2) 932 45 05
Факс: (+359 2) 987 79 83
e-mail: bdzcargo@bdz.bg
www.bdz.bg, БДЖ – Товарни превози“ ЕООД

ПЛАН ЗА ОЗДРАВЯВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ГРУПАТА НА „ХОЛДИНГ БДЖ“ ЕАД

От брой 11

Една от най-важните инвестиции, която се планира, е в интегрирана ERP система, която да обхване всички дейности на дружеството, като се предвиждат следните основни модули: планиране и управление на ресурсите на товарни превози в 80 товарни жп гари; рекламации; оптимизация на разпределението на празните вагони; връзки с други системи за управление на движението; следене на сметките за използване на железнични вагони; мобилна информационна система; ремонт и поддръжка на подвижния състав; складова дейност; дейности по безопасността; управление на човешките ресурси; следене на обществени поръчки, процедури и договори; електронен регистър на недвижимата собственост; деловодна система, счетоводство и финанси.

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.



ЗА ПЕРИОДА 2015 - 2022 Г.

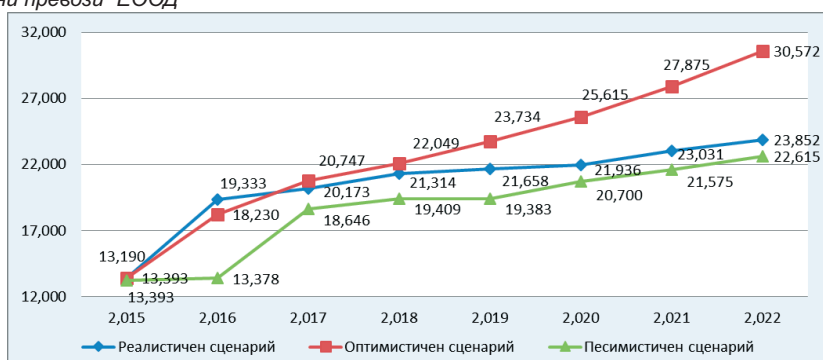
Фигура 6: Инвестиционна програма на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД за периода 2016 – 2022 г. - реалистичен сценарий

Инвестиции	мярка	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2015-2022
ОБЩО в т.ч. за:	хил. лева	9 440	17	18	18	19	20	20	19	144 227
		670	006	213	947	653	758	540		
Локомотиви	хил. лева	3 500	7 600	7 600	7 600	8 200	8 200	8 800	8 800	60 300
Товарни вагони	хил. лева	3 800	8 620	8 956	9 963	11 097	11 803	11 308	10 090	75 637
ERP система	хил. лева	300	1 000	1 000	200	200	200	200	200	3 300
Доставка и монтаж на електромери	хил. лева	1 040	0	0	0	0	0	0	0	1 040
Доставка и монтаж на ГСМ	хил. лева	400								400
Ремонт на железен път и съоръжения	хил. лева	200	250	250	250	250	250	250	250	1 950
Ремонт на сгради	хил. лева	200	200	200	200	200	200	200	200	1 600

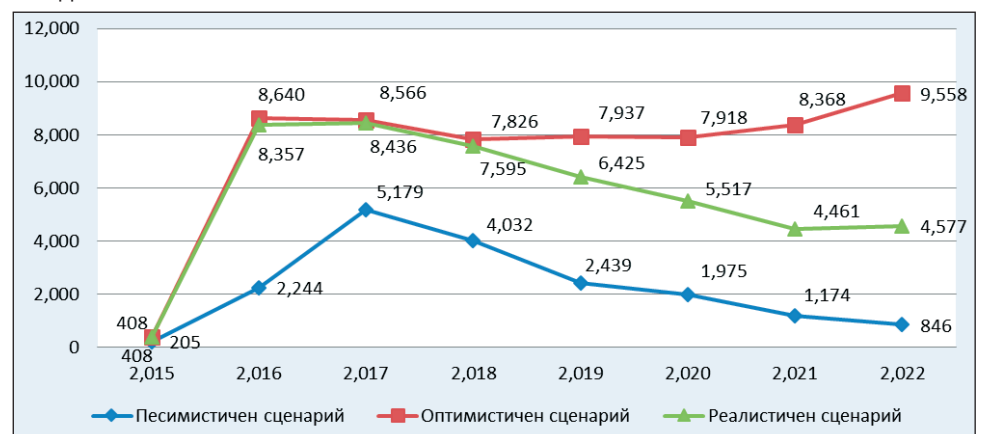
Обобщение на трите сценария на бизнес плана

За да бъдат конкретизирани всички тези идеи в числа, на базата на Бюджета от нулата и на избраната стратегия, мениджърският екип разработи Бизнес план до 2022 г. с три сценария, които да изследват различни допускания. Фигура 7 представя сравнение между планираната оперативна печалба при песимистичния, реалистичния и оптимистичния сценарий. Фигура 8 показва същото сравнение, но при показател нетна печалба.

Фигура 7: Оперативна печалба (ЕБИТДА) при трите сценария на бизнес плана на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД



Фигура 8: Нетна печалба при трите сценария на бизнес плана на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД

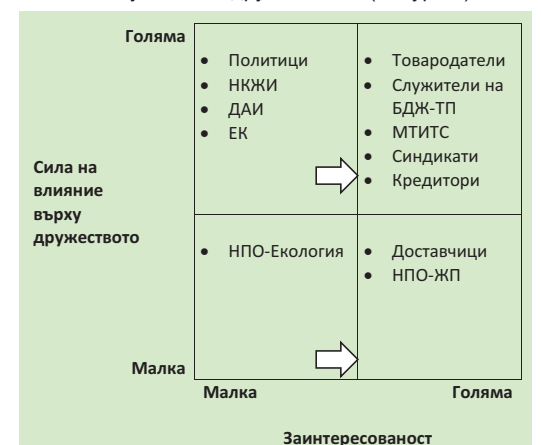


Необходимост от съдействие

Реализирането на този план е невъзможно без ключовото съдействие и подкрепа на следните организации и институции, които имат голям залог в успеха на дружеството. (Фигура 9)

Фигура 9: Карта на институциите и организацията, които имат залог в успеха на дружеството (stakeholders)

Политическите партии трябва да постигнат стабилен консенсус за поставяне на приоритет върху железопътния сектор в унисон с транспортната политика на Европейската комисия. Правителствата, които те излъчват, е необходимо да имат консистентно отношение към дружеството и да подкрепят стратегията, която трябва да се налага последователно и независимо от изборните резултати. Социалните партньори (синдикалните организации в жп сектора) трябва



да погледнат трезво на сериозните финансови проблеми на дружеството и да подхождат като бизнес партньор на ръководството при предстоящите тежки управленски решения. Тяхното съдействие е нужно, за да бъде изработен нов Колективен трудов договор (КТД), който да постави бизнеса на здрава основа и да позволи рестартирането на дълбоките реформи.

Кредиторите трябва да помогнат за договарянето на погасителен план, който няма да подложи на риск успеха на стратегията и бизнес плана на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД. Те трябва да подкрепят решителните мерки на управленския екип за оздравяване на дружеството, защото именно тези мерки ще генерират свеж паричен поток и ще отключат пълния бизнес потенциал на компанията.

Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията трябва да одобри и осъществи предложените структурни промени в железопътния сектор за прехвърляне на гаровата маневрена и гаровата ревизорна работа към Национална компания „Железопътна инфраструктура“ и за засилване на капацитета и правомощията на Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“.

Европейската комисия също може да има ключов принос, като одобри нотификацията за държавна помощ, която ще се използва за наложителна финансова подкрепа на дружеството.

Национална компания „Железопътна инфраструктура“ трябва да положи максимални усилия за бързо завършване на закъсняващите с години ремонтни дейности по жп инфраструктурата в страната и да ускори инвестициите си в ключови трасета, които могат да доведат до увеличаване обема на работа по релации, свързани с международната търговия.

ПЛАН

ЗА ОЗДРАВЯВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА „БДЖ – ПЪТНИЧЕСКИ ПРЕВОЗИ“ ЕООД ЗА ПЕРИОДА 2015 – 2022 г. НА ИНДИВИДУАЛНА БАЗА

Този документ е създаден от мениджърският екип на БДЖ, за да даде точна представа за състоянието на дружеството 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 – Пътнически превози“ ЕООД има кратка, осемгодишна история, изпълнена с негативни финансови резултати. Общата натрупана загуба за този осемгодишен период е в размер на 55 млн. лв.

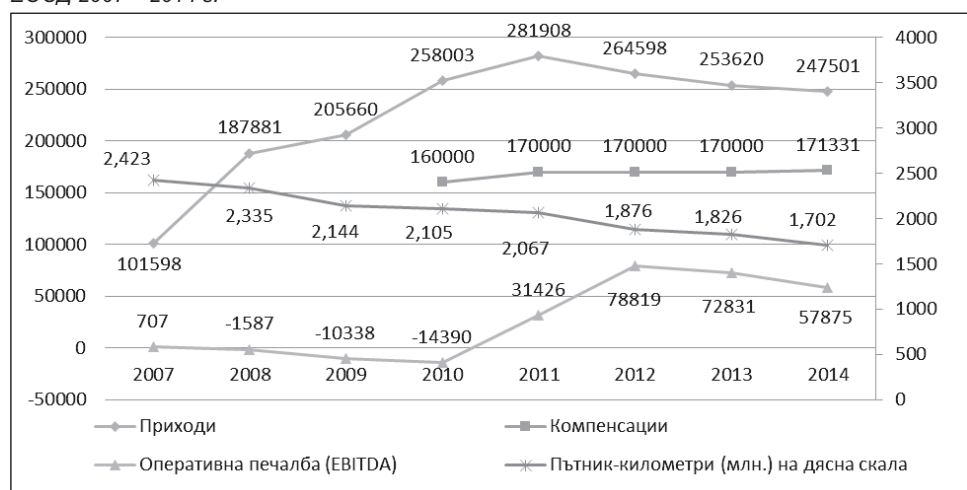
От 2007 до 2010 г. дружеството е управлявано чрез неустойчив модел, при който приходите и разходите се определят по административен и непрозрачен начин. През 2007 г., чрез преобразуване и отделяне от „БДЖ“ ЕАД, са учредени три дружества: - „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД; - „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД; - „БДЖ – Тягов подвижен състав (Локомотиви)“ ЕООД. За извършване на своята основна дейност – превоз на пътници – „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД наема подвижен железопътен състав (вагони) от „БДЖ“ ЕАД и локомотиви от „БДЖ – Тягов подвижен състав (Локомотиви)“ ЕООД. Това разрушава връзката приходи-разходи и прави невъзможно поддържането на разходите в съответствие с приходите. Нещо повече – неэффективностите на цялата Група субективно се разпределят и прехвърлят върху дружествата на непазарен принцип, посредством цените на услугите. Тези факти намаляват видимостта върху състоянието на бизнеса и възпрепятстват вземането на обективни управленски решения.

Като резултат, през 2010 г. при приходи от 258 млн. лв., от които 160 млн. лв. са компенсации по Договор за ЗОУ с Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията, „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД генерира оперативна загуба от 14 млн. лв. (показател печалба/загуба преди лихви, данъци и амортизации - EBITDA). За целия период приходите се увеличават със 154% тъй като от 2010 г. дружеството вече само има договор с държавата и получава всички приходи и компенсации по превоз на пътници. Разходите се формират все още по административен начин, на база на договори с „Холдинг БДЖ“ ЕАД и „БДЖ – Тягов подвижен състав (Локомотиви)“ ЕООД, като тяхната сума нараства със 170%, което е повече от темпа на приходите. Оперативната печалба се превръща в загуба от 14 390 хил. лв., което е влошаване с 2135%. Нетната загуба се влошава с 5243% и достига 15 363 хил. лв. (Фигура 1.)

В периода 2011 – 2012 г. в дружеството се извършват реформи като се елиминира неустойчивият бизнес модел от миналото. Закрито е дружеството „БДЖ – Тягов подвижен състав (Локомотиви)“ ЕООД. В резултат, на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД са прехвърлени активи и персонал – пътнически вагони, локомотиви, електромотрисни влакове (ЕМВ), дизеломотрисни влакове (ДМВ) и локомотивни депа, свързани с обслужване на пътническите превози, както и персонала на локомотивните депа. Освен локомотивите се прехвърлят и вагони и от м. май 2011 г. дружеството започва да развива своята дейност самостоятелно. Разходите започват да се контролират спрямо приходите.

През този период приходите от продажби на билети намаляват с 3,47% вследствие на малената пътнически километрова работа, но компенсациите по Договора за обществени превозни услуги се увеличават с 6%, което вдига общите приходи с 2,56% (Фигура 1). Значително подобрение има при оперативните разходи, които намаляват с 31,8% вследствие на проведените реформи. Отменени са 138 броя най-губещи влака и са намалени преките разходи за инфраструктурни такси, гориво и ел. енергия, както и числеността на персонала с 1 269 души. Като резултат, през 2011 г. дружеството за пръв път излиза на оперативна печалба, като нейният ръст продължава и през 2012 г., когато достига 78 819 хил. лв. Нетният резултат става положителен с ръст от 110,39%, като това се дължи в голяма степен на сделката между „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД и „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД за продажба на локомотиви с положителен нетен ефект от 7 616 хил. лв. Свободният паричен поток става положителен с ръст от 626%.

Фигура 1: Основни финансови и обемни показатели на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД 2007 – 2014 г.



През периода 2013 – 2014 г. реформите спират. Възстановени са част от спрените преди това крайно неефективни (поради много малкия брой пътници) влакове; спира оптимизацията на персонала, като неговият брой се увеличава; подписан е нов Колективен трудов договор (КТД), в който абсолютно необосновано е договорено значително увеличаване на разходите за персонала, както и се въвеждат сериозни ограничения на правото на ръководството да извършва оптимизация на заетите, съобразно обема от работа и производствената необходимост.

При намаляващ брой пътници и пътнически километри приходите спадат с 6,46%, но разходите не се управляват спрямо тях, а се увеличават с 2,07% (Фигура 1). Принос за това повишение има скокът от 6,4% на средната работна заплата поради новоподписания Колективен трудов договор, както и разходите, свързани с възстановяването на 138 влака, отменени по време на реформите. Като резултат и през двете години от периода оперативната печалба (EBITDA) спада и нетният финансов резултат се връща към тенденцията на влошаване. EBITDA намалява общо с 26,57%, а нетната печалба с 938%, като това до голяма степен се дължи на факта, че през 2014 г. липсват приходи от сделки с еднократен характер, както това се случва през 2012 и 2013 г. В резултат на загубата, свободният паричен поток намалява с 11,26%. Капиталът на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД намалява застрашително със 73,86%, което се дължи на поемане от страна на дружеството изцяло за негова сметка на задълженията към кредитори на „Холдинг БДЖ“ ЕАД, в частта, засягаща пътническите превози, както и на извършени плащания по Втори облигационен заем.

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

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

Икономическите тенденции оказват силно негативно влияние върху бизнеса на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД. Забавеният икономически ръст (Фигура 2) в комбинация с политиката на бюджетни съкращения намаляват търсенето на транспортни услуги. Безработицата се увеличава и задържа, особено в по-малките градове и селата. Дружеството е изложено допълнително на риск заради голямата си зависимост от компенсациите, изплащания по Договора за обществени превозни услуги. Лошата икономическа обстановка поставя натиск върху държавния бюджет, а оттам и върху основното приходно перо на дружеството към този момент.

През последното десетилетие населението на Р България намалява като цяло и се концентрира в четири големи града: София, Пловдив, Варна и Бургас. Тази тенденция е важен фактор за намаляването на пътниците, особено при регионалните релации. Същевременно релациите, по които оперира „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД, не са реструктурирани спрямо промените в пътникопотока.

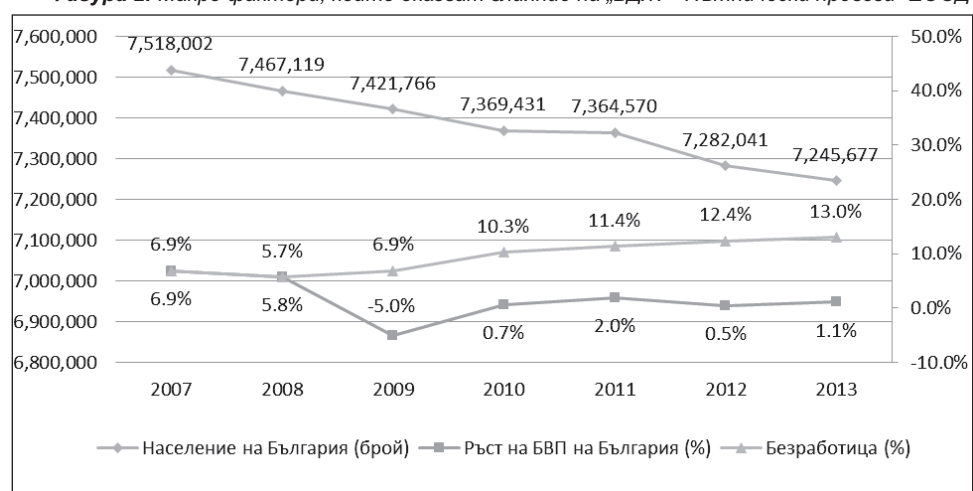
Концентрацията на населението в няколко градски района открива бъдещи възможности за крайградските и за интерсити влакове, които могат да бъдат реализирани с развитието на нова национална транспортна схема. Тази схема е важен инструмент, чрез който могат да се прокарват политики за социално, икономическо и екологично развитие на Р България. Чрез нея например, може фокусирано да се стимулира развитието на логистиката на пътници и товари в определени изоставени региони, които имат голям потенциал и към които би имало инвеститорски интерес.

Политическите и социалните фактори също са част от пазарната среда. „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД има около 6 000 служители и е четвъртият по големина работодател (през 2012 г.), като същевременно е държавна собственост. Честата смяна на правителствата и липсата на приемственост през последните години водят по-често до промяна в приоритетите на дружеството, отколкото бизнес резултатите и пазарните реалности. 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.

Развитието на железопътния транспорт и създаването на единно железопътно пространство сред основните транспортни приоритети на Европейския съюз. Постигането на тези цели е възможно чрез изграждане и разширяване на европейската високоскоростна железопътна мрежа, осъществяване на по-голямата част от пътническия транспорт на средни разстояния с железопътен транспорт и оперативна съвместимост между отделните национални железопътни системи. Интересът към развитието на ниво ЕС е засилен и от ключовата географска позиция на България в Югоизточна Европа, която облагодетелства развитието на международните коридори и в двете основни направления – Запад – Изток и Север – Юг.

В Р България, в сравнение с ЕС като цяло, има много по-голям фокус върху развитието на автомобилния транспорт чрез инвестиции в пътната инфраструктура, които подобряват условията както за личния, така и за обществения автомобилен транспорт. Подобно приоритизиране липсва при железопътния обществен транспорт. Инвестициите в железопътната инфраструктура са несъразмерни и подобренията се осъществяват с голямо закъснение, което прави железопътния транспорт неконкурентоспособен.

Фигура 2: Макро фактори, които оказват влияние на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД

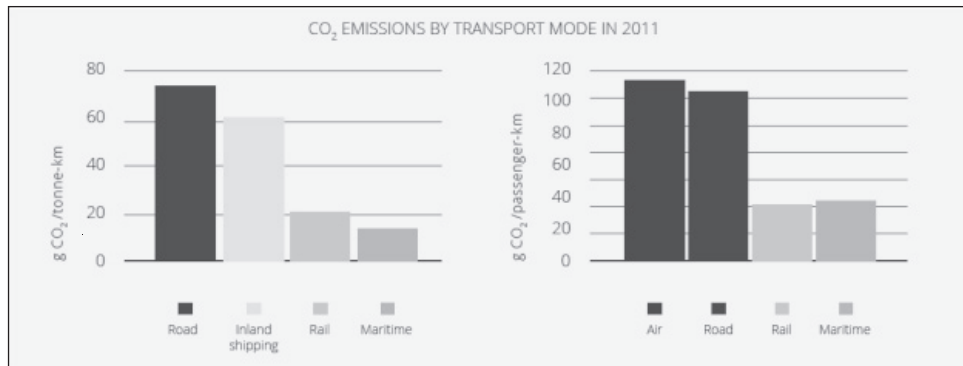


Източник: НСИ

Железопътната инфраструктура оказва силно негативно влияние върху качеството на услугата. На няколко ключови места ремонтите се бавят с години, което налага превозването по част от релациите с автобус. Това представлява голямо неудобство за пътниците. Локомотивите на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД могат да теглят със скорост над 100 км/ч, но дори и наскоро рехабилитираните трасета не могат да постигат своите проектни средни скорости и имат наложени постоянни ограничения на скоростта. По главните жп линии средно разрешената скорост е само 80 км/ч, а при второстепенните – 70 км/ч. Дружеството не може да използва едно важно предимство, което би могло наистина да диференцира жп услугата от автотранспорта, който е най-големият конкурент.

Влакът е най-екологичния начин за транспортиране на пътници. Фигура 3 показва, че железопътният транспорт (Rail) има най-ниски емисии на въглероден диоксид на пътнически километър.

Фигура 3: Сравнение на количеството емисии на въглероден диоксид при транспортирането на товари (в ляво) и на пътници (в дясно) по различните видове транспорт (Rail – жп транспорт).



Източник: ECORYS

Дейността на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД зависи и от множество регулации и нормативи. Един от основните е Договорът за обществени услуги, сключен между дружеството и Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията, по силата на който то получава компенсация за част от извършваните превози. Този договор може да засили значително обвързването между финансирането и качеството на услугата, ако се промени в следните две насоки:

На първо място е необходимо да се премине от отчитането на база на осъществени влак-километри като обмен показател, на която се обосновава компенсирането, към отчитане на броя на пътниците. Това създава мотивация за компанията да осъществява най-добрата възможна търговска политика с цел да привлече повече клиенти.

На второ място, би било полезно моделът на централизирано финансиране от страна на държавата да бъде променен и компенсирането да преминава през местната власт, която да определя къде то е най-необходимо, а също така и къде да бъде насочвано към железопътен или алтернативен транспорт. Заедно с обновяването на единната транспортна схема, този подход ще постигне балансирано и пълно задоволяване на нуждите на гражданите и ще осигури максимална икономическа ефективност на транспортните услуги като цяло.

Ръководството на дружеството направи и анализ на петте сили в индустрията, като тя бе формулирана да включва всички средства за обществен транспорт. Когато взема решение как да стигне от точка А до точка Б, клиентът претегля всички видове транспорт.

Конкуренцията в самата индустрия е висока. На пазара има стотици автопревозвачи на пътници, които често подлагат дружеството на нечестна конкуренция поради недостатъчен регулаторен контрол. Липсата на единна Национална транспортна схема оставя 80% от гарите извън населени места без довеждащ транспорт и не позволява разгръщане на предимството на крайградския влак, който може да намали задръстванията на входовете и изходите на големите градове, ако се интегрира по-добре с общинските инфраструктурни планове. Транспортният баланс на Р България е силно наклонен в полза на автотранспорта, което е в разрез с приоритетите на Европейския съюз и има траен негативен ефект върху околната среда и прекомерното износване на асфалтовата пътна инфраструктура.

Заплахата от навлизане на нови участници е висока. При автобусния транспорт има сравнително ниски фиксирани разходи, а малко известен факт е, че пътническият жп пазар вече е либерализиран. Единствено по-високите първоначални инвестиции спират нови оператори, но при повишаване на атрактивността на пазара за в бъдеще такива със сигурност ще се появят.

Силата на клиентите на пазара като цяло е средна. Те не могат да се договарят и да диктуват цената, но от друга страна те са независими и силно ценово чувствителни. „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД е единственият жп превозвач и това донякъде е диференциращ фактор за някои клиенти.

Силата на доставчиците също е средна. Дружеството е голям купувач и за някои материали може да диктува условията. Но при основните суровини като енергия и дизелово гориво, доставчиците също са големи и преговорите за условия с тях не са леки. При тежките ремонтни дейности, „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД също е доста зависим от компании, които притежават специфични умения и капацитет, които им дават пазарна сила.

От гледна точка на целия сектор, основния заместващ продукт е личният автомобил, който представлява голяма заплаха. Дружеството може да я преодолее единствено само с агресивни инвестиции в подвижен състав и информационни системи, които рязко да повишат качеството и удобството на предлаганата услуга, както и спазването на Графиката за движение на влаковете. При крайградските пътувания влакът може да бъде най-привлекателното средство за пътуване към и от работа, в случай, че е добре интегриран с обществения транспорт. При интересни разстоянията жп превоза отново може да има предимство, но само след сериозни инвестиции от страна на инфраструктурния оператор и повишаване на средните скорости на движение на влаковете.

Основните силни страни на дружеството са разпознаваемата марка, квалифицирания персонал и изградената дистрибуционна мрежа, а слабите са лошата репутация, неизползването на нови технологии, тежкото финансово състояние и закъснените инвестиции. Основните възможности са свързани с промяна на приоритета на железопътния транспорт в унисон с политиката на Европейската комисия, като това е и най-голямата заплаха – българската държава няма да отдели фокуса и средствата, които са нужни за развитието на съвременна железница.

Като резултат от високата разходна база, функционално и физически застаряващи оперативни активи, дължащи се на недостатъчни инвестиции, ниска ангажираност на служителите поради остарели механизми на управление, лоша инфраструктура, дружеството не е достатъчно конкурентоспособно и 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 – Пътнически 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 девет основни функционални под-бюджета: прогнозен план за приходите; необходим вагонен и локомотивен парк; превоз на пътници; експлоатация на локомотиви; експлоатация на вагони; ремонт на вагони; ремонт на локомотиви; спомагателни дейности и администрация.

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 преразгледани, 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 – отделни гари и дела, в които се извършва съответната дейност и се генерират разходите.

Изготвеният Бюджет от нулата показва, че дружеството разполага с излишък от 100 второ-

класни вагона и 67 локомотива от различни видове. Фигура 4 показва свръхкапацитета по дейности.

Фигура 4: Свръхкапацитет по дейности в „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД

Вид дейност	Необходим персонал	Брой персонал по разписание на длъжностите	Свръх-капацитет(3-2)
1	2	3	4
1. Превоз на пътници	2 095	2 179	84
2. Експлоатация на вагони	1 011	1 037	26
3. Експлоатация на локомотиви	206	216	10
4. Ремонт на вагони	287	318	31
5. Ремонт на локомотиви	712	887	175
6. Билетоиздаване	672	700	28
7. Почистване и екипиране	395	435	40
8. Администрация	454	539	85
Общо	5 832	6 311	479

Изводите от анализа показват, че „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД има 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 четири ключови ресурса и с предлагане на диференциран продукт към всички клиентски сегменти на пазара

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

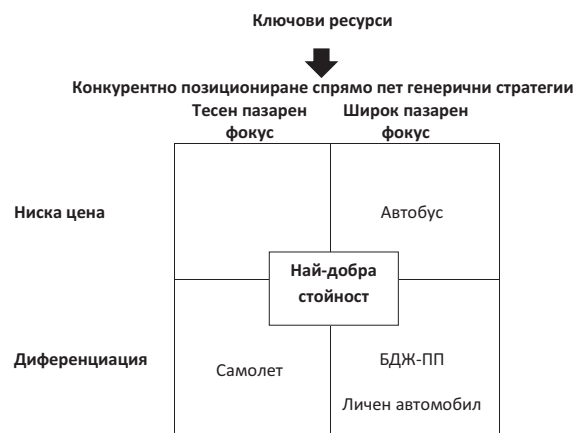
Мисията на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД е да предлага интегрирана и безопасна транспортна услуга на пътниците в и през Р България, като постигне 50% несубсидирани приходи.

Визията на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД е в контекста на политиката на Европейската комисия за изграждане на единна железопътна общност, която ще се базира на интегрирана инфраструктурна мрежа, на съвместими оперативни активи (interoperable equipment) и на свободна конкуренция, за да се осигурят ефективни, безопасни и екологично устойчиви транспортни услуги за пътниците в ЕС и региона. „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД ще бъде ключов регионален партньор в преследването на тази визия.

Мениджърският екип възнамерява да преследва ясна стратегия, базирана на четири ключови ресурса и с предлагане на диференциран продукт към всички клиентски сегменти на пазара (Фигура 5). Ресурсите са: (1) установена търговска марка, разпознаваема сред почти всички потребители; (2) маркетинг умения: дълбоко познание на различните пътнически сегменти и изграждане на продукти за тях; (3) дълбок опит и специфично професионално знание в изпълнението на железопътна транспортна услуга за пътници; (4) силно развита дистрибуционна мрежа за продажба на превозни документи, която предстои да се разширява и надгражда с развитие на нови канали. Диференцирането ще се постигне чрез фокус върху пътника и върху предлагането на интегрирана услуга.

Маркетинг уменията са ресурс, който дружеството е започнало да развива фокусирано едва през последните няколко години. Исторически се е отдавало по-голямо значение на превозната дейност и нейната безопасност. Без дълбоко познаване на пътническите сегменти е невъзможно да се конструират диференцирани продукти за тях. Маркетингът трябва да внедри гледната точка на клиента във всяко действие и решение взето от дружеството. Това ще бъде решителна промяна на перспективата и ще изисква фокусирано усилие и инвестиции. С изграждането и внедряването на нова информационна система за вътрешно билетоиздаване и резервацията ще стане възможно създаването на по-пълна база данни, която ще позволи извършване на задълбочени маркетингови анализи.

Фигура 5: Стратегия на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД



Автотранспорта е най-силният конкурент на дружеството, като целта е не да се конкурираме с цена, а с предлагане на интегрирана транспортна услуга с висока добавена стойност и пригодена за отделния сегмент от пътници.

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 много от ресурсите и уменията в „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД 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 пътническите превози. Без печалба, без достъп до финансиране и без инвестиции, „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД ще продължава да не се развива напред, „изяждайки“ своето бъдеще.

Оперативен подход

Нашият оперативен подход ще следва принципите на Цялостно управление на качеството (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 **пет 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.

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 момента възнаграждението 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 Национална компания „Железопътна инфраструктура“ се грижи както за поддръжката, ремонта и модернизацията на жп инфраструктурата, така и за управлението на свободния капацитет. Инфраструктурната компания няма мотивация да уплътнява движението на влаковете и да повишава ефективността на дейностите по управление на тяхното движение. За нея дори е по-изгодно влаковете да се движат извън графика (да са закъснели и да се движат оперативното по решение на влаковия диспечер), тъй като вследствие на това тя събира глоби от превозвачите, начислява им допълнителни такси за престой и др.

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 НЮКИ орган или на ИАЖА. Подобен модел на решаване на тези проблеми има в Унгария, където със Закона за железопътния транспорт е създаден такъв отделен от инфраструктурния управител орган, който изпълнява и функциите на регулатор в жп транспорта на страната.

Четвъртото предложение има за цел повишаване събираемостта на приходите при пътувания с железопътен транспорт и ограничаване на безбилетните пътувания. Поради структурата на собствеността служителите на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД нямат законови правомощия да таксуват нередовните пътници и да налагат административно наказание „ глоба“. Единственият начин превозвачът да събере дължимото му възнаграждение за извършения от него превоз на нередовен пътник, в случай, че същият откаже да заплати доброволно обезщетението, предвидено в тарифата на превозвача за неспазване условията на превоза, е по съдебен ред. Трябва да се изработи ефективен механизъм за таксуване на нередовните пътници, например чрез приемане на Наредба за обществените ред и сигурност в обектите на железопътния транспорт, съвместно от Министерство на вътрешните работи и Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията, която да регулира взаимоотношенията между органите на Транспортна полиция и превозвачите по време на движение на влаковете.

Петото предложение е за промени в Договора за извършване на обществени превозни услуги. Ключ към повишаване ефективността на националната железопътна система е фокусиране на обслужването по направления, където може да се предложи по-добро качество на масов транспорт. Железницата има потенциал за завоюване на пазарни позиции в сегмента на крайградските превози и при превозите на дълги разстояния.

В договора липсват регламентирани критерии за промяна в обема превози по линии и участъци от железопътната мрежа, което създава затруднения при разработване на ежегодния График за движение на влаковете. През изминалите години „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД винаги е изправено пред острото недоволство и реакция на обществото при влизане в сила на ново разписание на влаковете. При разработване на ежегодното разписание на влаковете, общините винаги настояват за запазване на транспортното обслужване на тяхна територия, като не се съобразяват с реалната потребност от жп услуга в региона и разходите за нея. От друга страна, поради липса на ясно дефинирана транспортна схема за обслужване на населението като цяло с различните видове транспорт, местните власти в желанието си да осъществят регионалните интереси на гражданите, допускат алтернативни превози, които в повечето случаи конкурират железопътните превози. Новата Национална транспортна схема трябва да търси синергията (взаимовръзките между отделните видове транспорт) за създаване на удобна и привлекателна транспортна услуга.

Неразделна част от договора е Приложение № 5, в което е посочена публичната тарифа за услугите, включително всички специални услуги, отстъпки и намаления. От 2010 г. тарифата е променена само веднъж – на 23.01.2012 г. на основание увеличение на цените за ел.енергия. Действащите отстъпки, намаления и условията за ползване на търговските оферти за редовните клиенти са разработвани през 2004 г. при различно състояние на транспортния пазар. Твърде ограничените възможности за изменение не позволяват прилагане на гъвкава и пазарно ориентирана тарифа. Превозвачът трябва да бъде стимулиран да провежда активна търговска политика, да оптимизира експлоатационните си разходи, да използва в максимална степен наличния капацитет, както и да повиши качеството на предлаганите услуги и да увеличи приходите си.

Съгласно Договора за извършване на обществени превозни услуги закупуването на нов подвижен състав се осъществява с капиталов трансфер от държавния бюджет, като за периода от 2010 до 2013 г. в договора има заложи общо 1080 млн. лв. за тази цел. Реално предоставеният капиталов трансфер за периода 2010 – 2015 г. е 140 млн. лв., което е почти десет пъти по-малко от договореното. Клаузите свързани с финансирането на нов подвижен състав трябва да се преговорят и да се спазват, като за модел може да се ползва инвестиционната програма на дружеството, описана в настоящия документ.

Фигура 6: Обобщение на свързкапацитета и на необходимите ресурси след провеждане на структурни промени в жп сектора

Вид дейност	Необходим персонал	Брой персонал по разписание на длъжностите	Свързкапацитет (3-2)
1	2	3	4
1. Превоз на пътници	2 095	2 179	84
2. Експлоатация на вагони	1 011	1 037	26
3. Експлоатация на локомотиви	206	216	10
4. Ремонт на вагони	287	318	31
5. Ремонт на локомотиви	712	887	175
6. Билетоиздаване	672	700	28
7. Почистване и екипиране	395	435	40
8. Администрация	454	539	85
Изваждане на гарова ревизорна дейност	0	284	284
Общо	5 832	6 595	763

Освен предложенията за структурни промени в железопътния сектор, мениджърският екип предлага и набор от мерки за прилагане на стратегията, обособени в четири групи: за повишаване на качеството на услугата и за повишаване на приходите, за оптимизация на процеси и дейности, за оптимизация на активите и за инвестиции.

Относно качеството и приходите, „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД ще приложи редица нови идеи като въвеждане на влаков касиер, който ще позволи да се обслужат пътниците, които се качват от спирки и гари, в които няма продажба на билети. Предвижда се разширяване на дистрибуцията чрез партньорства с търговски обекти и чрез автоматични устройства, като това ще се улесни от новата билетоиздаваща система, в която е зададена такава специална функционалност. Ще се възстанови предлагането на храна и напитки във вагон-ресторантите, които ще се отдават на концесия и ще се развие предлагането на допълнителни услуги във вагоните, като например интернет. Предвижда се тарифната политика да стане по-гъвкава, за да се насърчава лоялността на клиентите и да се правят специални предложения, напаснати към пазарното поведение и нужди на определени сегменти пътници.



Служителите на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД са може би най-важният фактор за повишаване на качеството на транспортната услуга. До 2022 г. се предвижда сериозна инвестиция от около 1 млн. лв. за повишаване на професионалните умения на служителите, особено при тези, които имат пряк досег с пътниците. Ще се изработят и приложат изцяло нова стратегия и процеси за управление на човешките ресурси; ще се усъвършенства системата за подбор, назначаване и освобождаване на служители; ще се внедри по-гъвкава организация на работното време, за да се уплътни работното време спрямо експлоатационния процес; ще се изгради система за оценяване и атестиране; ще се промени системата за възнаграждение на персонала, за да се насочи мотивацията на служителите спрямо стратегията на компанията.

Мерките за оптимизация на процеси и дейности са свързани предимно с внедряването на интегрирани информационни системи. Общата сума за периода 2016 – 2022 г. се предвижда да бъде 5 млн. лв. Вече е започнала разработката и внедряването в експлоатация на билетоиздаваща и информационна система, която ще даде възможност за увеличаване на точките за продажба, по-добър контрол и по-добра аналитична информация, така че ресурсите и картината на пътникопотока по отделни категории пътници, категории влакове и релации, да бъдат разпределени по-ефективно. Това ще позволи по-гъвкаво ценообразуване, което ще даде от своя страна възможност на дружеството да бъде и по-конкурентно на пазара. Предвижда се изградена на приложението за покупка на билети и през мобилни устройства. Ще се внедрят нови билетоиздаващи апарати и PDA устройства за осъществяване на мобилни продажби от служители, в реално време. Ще се поставят и билетоиздаващи автомати в гарите с голям пътникопоток. Ще се направи кол център (CallCenter) за обслужване на клиентите по телефона, както и система за обработка и контрол на жалбите.

Другите основни модули, част от интегрираните информационни системи, ще обхванат следните дейности: управление на документооборота, което да осигурява регистриране на всички типове входни и изходни документи, включително електронни копия и управление на пътя на обработката на всеки документ, чрез насочване към определени служители и формулиране на конкретните им задачи; управление на финансите (финанси, инвестиции, счетоводство, контролинг), което да позволява вземане на ефективни стратегически решения на базата на аналитична информация на различни нива и по-различни дейности, подобряване на сътрудничеството с клиентите и доставчиците по отношение на плащанията, намаляване на транзакционните разходи и увеличаване на оперативната ефективност; управление на договори, доставки, логистика, което да позволи оптимизиране на веригата на доставките и на процесите по закупуване и снабдяване; ще има възможност за планиране на доставките и на паричните потоци, въвеждане на KPI по дейности, длъжности и процеси и измерване на резултатите; управление и развитие на човешките ресурси, което да осигури възможности за тяхното организационно развитие и планиране, за по-добър подбор, обучение и развитие на персонала, както и за организиране и проследяване на оценяването на служителите.

Визията за ремонтната дейност на дружеството, свързана с тяговия подвижен състав, е за обособяване на две бази за ремонт на тягов подвижен състав – Локомотивно депо София и Локомотивно депо Горна Оряховица. Двете депа имат необходимото технологично оборудване за извършване на плановите ремонти на тягов подвижен състав от всички серии. Всички действия по обособяването на двете депа като такива, се очаква да приключат през 2017 г.

В мерките за оптимизация на активите се предвижда отдаване под наем или продажба на неоперативни активи, като общият ефект за периода 2016 – 2022 г. се очаква да бъде значителен – около 16 797 000 лв.

Беше 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 негова страна за оптимизиране на персонала на дружеството спрямо обема на работа. Преговарянето на този договор е важен фактор за оздравяването и развитието на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД.

Инвестиционна програма 2016 – 2022 г.

Освен инвестициите в интегрирани информационни системи и в управлението на човешките ресурси, се очаква дружеството да отдели значителни средства и за обновяване на тягов подвижен състав.

В по-голямата си част вагонния парк е физически и морално остарял, липсват съвременните изисквания за комфорт на пътниците, а средната възраст на пътническите вагони в експлоатация е над 25 г. (Фигура 7)

Фигура 7: Възраст на вагонния парк по типове вагони

вид вагони	Общо	до 5 г.	до 10 г.	до 15 г.	до 20 г.	до 25 г.	до 30 г.	над 30 г.
първокласни вагони	76	0	0	0	18	6	4	48
второкласни вагони	488	5	0	2	67	182	100	132
първа/втора класа спални и кушет вагони	27	0	0	0	0	24	0	3
бюфет бистро вагони за трудно подвижни хора	76	30	0	12	0	0	5	29
вагони за трудно подвижни хора	8	0	0	0	0	5	0	3
фургони	22	2	0	0	0	0	20	0
	17	0	0	0	0	0	0	17
общо:	714	37	0	14	85	217	129	232
теснопътни	30	0	0	0	0	0	0	30
салон вагони	17	0	0	0	0	0	0	17
общо:	761	37	0	14	85	217	129	279

Аналогично е състоянието и на локомотивния парк. Значителна част от магистралните и маневрените дизелови локомотиви са в експлоатация повече от 30 години и са физически и морално остарели. Електрическите локомотиви и ЕМВ серия-32 също са доставени през седемдесетте години на миналия век и са в експлоатация 35–40 години, което е пределна възраст за тягов подвижен състав. (Фигура 8)

Фигура 8: Възраст на локомотивния парк по типове тягов състав

Вид ТПС	Общо ТПС	до 10 г.	до 20 г.	до 25 г.	до 30 г.	над 30 г.
дизелови локомотиви	71	0	0	0	0	71
електрически локомотиви	119	0	13	6	51	49
ЕМВ	55	25	0	0	1	29
ДМВ	25	25	0	0	0	0
теснолинейни локомотиви	8	0	0	3	0	5
Общо:	278	50	13	9	52	154

Инвестиционната програма е разработена в три варианта (Фигура 9) на базата на извършено проучване относно възможностите за доставка на тягов подвижен състав от ново поколение, необходимостта от ремонт и модернизация на съществуващия парк, изменението на пътничко-тока и приходите през периода 2016 – 2022 г.

Фигура 9: Варианти на инвестициите в нов подвижен състав и за ремонти

Сценарии на развитие в периода 2016 – 2022	Обща стойност на ремонтната програма, лв.	Инвестиции в нов подвижен състав, лв.	Изменение на пътничко-тока за периода, души
Реалистичен	111 746 000	210 000 000	2 030 000
Оптимистичен	107 217 000	430 000 000	3 130 000
Песимистичен	112 066 000	210 000 000	-4 170 000

Реалистичният и оптимистичният сценарии включват закупуване на 15 бр. ЕМВ, като в оптимистичния е предвидено и закупуване на още 15 бр. ЕМВ, както и на 16 бр. шинобуси. За всички нови активи има предварителен план по кои релации ще бъдат експлоатирани и техният капацитет е определен спрямо тези нужди. Очакваният ефект е повишаване на приходите и намаляване на себестойността на услугата. Имайки предвид тези ефекти, при дисконтиране на очакваните парични потоци с принципно заложената в Договора с държавата норма на печалба от 3%, нетната настояща стойност на разглежданата инвестиция в реалистичния вариант е 2,008,835 лв. при ползване на закупените машини до края на експлоатационния им ресурс (2048 г.). При шинобусите, при спазване на същия подход на оценка, нетната настояща стойност на инвестиционния проект е 2,643,000 лв.

Планира се модернизация на 12 бр. локомотиви серия 44 за обща сума от 60 млн. лв., като целта е да се намалат експлоатационните им разходи и да се повиши тяхната максимална скорост до 160 км/ч. Ще се рециклират и 30 броя вагони - 25 бр. от серия 2044 и 5 бр. от серия 8444 за общо 30 млн. лв. За сума от 10 млн. лв. ще се възстановят и четири ЕМВ и ДМВ, които са били увредени в процеса на експлоатация.

Инвестиционна програма предвижда и изграждане на едно хале за ремонт и поддръжка на ЕМВ, както и на хале за почистване и измиване на ЕМВ и подвижен състав. Ще се ремонтира част от сградния фонд на дружеството, както и железен път, който се ползва при оперативната работа на регионалните му поделения. Общата сума се планира да бъде в размер на около 50 млн. лв.

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.

Обобщение на трите сценария на бизнес плана

За да конкретизираме всички тези идеи в числа, на базата на Бюджета от нулата и на избраната стратегия, мениджърският екип разработи Бизнес план до 2022 г. с три сценария, които да изследват различни допускания. Фигура 10 показва сравнение на основните финансови показатели при три сценария на развитие на бизнес плана: песимистичен, реалистичен и оптимистичен.

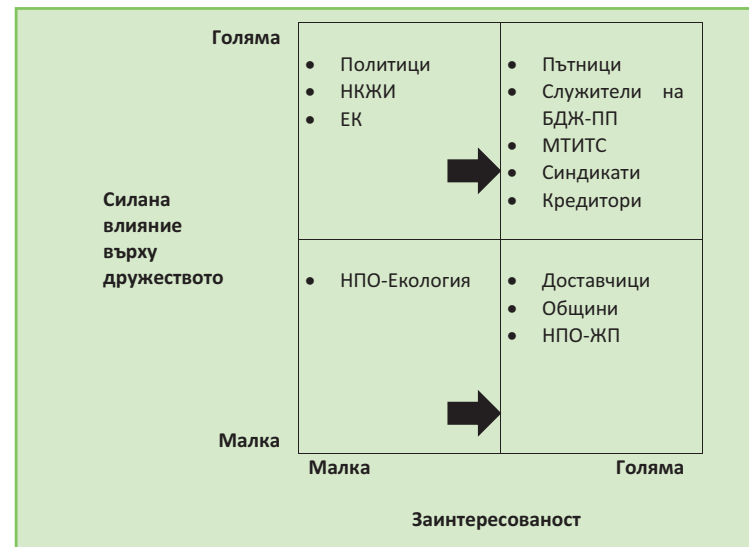
Фигура 10: Основни финансови показатели при трите сценария на бизнес плана

в хил. лева	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Песимистичен сценарий							
приходи	256,584	256,043	260,744	262,623	266,452	272,537	276,559
ЕБИТДА	47,671	50,092	52,366	55,078	57,819	61,468	64,026
нетен резултат	692	86	95	372	388	635	827
инвестиции	40,382	42,114	41,016	122,971	113,347	40,391	77,860
Реалистичен сценарий							
приходи	255,399	258,040	263,058	268,395	275,939	285,323	293,551
ЕБИТДА	50,181	52,527	55,128	58,128	61,682	65,521	68,992
в хил. лева	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
нетен резултат	6,202	3,241	4,657	4,622	3,752	2,995	2,257
инвестиции	40,382	42,114	41,016	122,926	113,267	40,311	77,745
Оптимистичен сценарий							
приходи	255,486	258,772	264,529	268,985	273,539	274,772	283,247
ЕБИТДА	50,697	53,282	56,607	59,390	63,252	59,129	62,704
нетен резултат	6,718	4,201	6,301	6,248	5,426	4,808	5,326
инвестиции	40,382	41,698	41,016	212,288	140,818	117,644	95,013

Необходимост от съдействие

Реализирането на този план е невъзможно без ключовото съдействие и подкрепа на следните организации и институции, които имат голям залог в успеха на дружеството (Фигура 11).

Фигура 11: Карта на институциите и организациите, които имат залог в успеха на дружеството (stakeholders)



Политическите партии трябва да постигнат стабилен консенсус за поставяне на приоритет върху железопътния сектор в унисон с транспортната политика на Европейската комисия. Правителствата, които те излъчват, е необходимо да имат консистентно отношение към дружеството и да подкрепят стратегията, която трябва да се налага последователно и независимо от изборните резултати.

Социалните партньори (синдикалните организации в жп сектора) трябва да погледнат трезво на сериозните финансови проблеми на дружеството и да подхождат като бизнес партньор на ръководството при предстоящите тежки управленски решения. Тяхното съдействие е нужно, за да бъде изработен нов Колективен трудов договор (КТД), който да постави бизнеса на здрава основа и да позволи рестартирането на дълбоките реформи.

Кредиторите трябва да помогнат за договарянето на погасителен план, който няма да подложи на риск успеха на стратегията и бизнес плана на „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД. Те трябва да подкрепят решителните мерки на управленския екип за оздравяване на дружеството, защото именно тези мерки ще генерират свеж паричен поток и ще отключат пълния бизнес потенциал на компанията.

Европейската комисия също може да има ключов принос, като одобри нотификацията за държавна помощ, която ще се използва за наложителна финансова подкрепа на дружеството.

Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията, заедно с **общините**, трябва да изработи единна Национална транспортна схема, която да определи баланса между железопътен и автомобилен транспорт на национално, областно и общинско ниво. МТИТС трябва да одобри предложените структурни промени в железопътния сектор за прехвърляне на гаровата маневрена и гаровата ревизорна работа към Национална компания „Железопътна инфраструктура“, за балансиране на ролите и функциите на Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“ и на НКЖИ, законодателни предложения с цел повишаване събираемостта на приходите при пътувания с железопътен транспорт и ограничаване на безбилетните пътувания за изменения в Договора за извършване на обществени превозни услуги.

Национална компания „Железопътна инфраструктура“ трябва да положи максимални усилия за бързо завършване на закъсняващите с години ремонтни дейности по жп инфраструктурата в страната и да ускори инвестициите си в ключови трасета.

ПЛАН

ЗА ОЗДРАВЯВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА „ХОЛДИНГ БДЖ“ ЕАД ЗА 2015 – 2022 г. НА ИНДИВИДУАЛНА БАЗА

А. Анализ на дейността и резултатите на индивидуална база на „Холдинг БДЖ“ ЕАД за периода 2007 – 2014 г.

През годините след разделянето на НК „БДЖ“ през 2002 г. групата на „Холдинг БДЖ“ ЕАД е претърпяла няколко съществени промени в своята структура и модел на вътрешно-групови взаимоотношения, които правят директната съпоставка на индивидуално ниво неприложима и ирелевантна за целите на анализа и заключенията.

От 12.11.2007 г. (за счетоводни цели от 30.04.2007 г.), когато от тогавашното „БДЖ“ ЕАД се отделят три дъщерни дружества – „БДЖ – Тягов подвижен състав (Локомотиви)“ ЕООД, „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД и „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД, като впоследствие през 2010 г. първото се влива обратно в компанията майка, „Холдинг БДЖ“ ЕАД отдава под наем подвижен железопътен състав на дъщерните си дружества (посочени по-горе) за осъществяване на извършваните от тях, от името и за сметка на холдинга, товарни и пътнически превози. Към онзи момент „Холдинг БДЖ“ ЕАД реализира основната част от своите приходи чрез превоз на пътници и товари от една страна и от друга – чрез получаване на наеми за отдадения за експлоатация на дъщерните дружества подвижен състав. В разходната част пък се отчитат заплатените от холдинга на дружествата средства за организацията и осъществяването на съответната превозна услуга. От началото на 2010 г. „БДЖ – Пътнически превози“ ЕООД започва да извършва от свое име и за своя сметка превоза на пътници по ЗОУ договора с държавата, заплащайки наем за ползвания подвижен състав на „Холдинг БДЖ“ ЕАД. За международните превози тази промяна настъпва от началото на м. юли 2011 г.

С последното извършено преобразуване на „Холдинг БДЖ“ ЕАД на 24.05.2011 г. 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. След тази дата основните приходи на „Холдинг БДЖ“ ЕАД се формират от продажбата на неоперативни активи и почивно дело. От началото на 2014 г. между „Холдинг БДЖ“ ЕАД и двете дъщерни дружества са сключени договори за административно подпомагане и управление, по силата на които компанията майка извършва редица услуги срещу съответното възнаграждение, свързани с провеждането на обществени поръчки; техническо осигуряване и инженеринг; контрол в различни сфери; информационни технологии; сигурност; връзки с обществеността, реклама и протокол и др.

Всичко за „Холдинг БДЖ“ ЕАД без временни разписания	156	106	101	100	100	100	100	100
Подделение за почивна дейност – временно разписание	70	70	70	70	70	70	70	70
Всичко за „Холдинг БДЖ“ ЕАД с временно разписание	226	176	171	170	170	170	170	170

Намеренията на ръководството на „Холдинг БДЖ“ ЕАД са да поддържа минимален брой административен персонал, съобразен с изпълняваните функции и задачи.

С. План-програма за реформиране и подобряване на дейността по вътрешен одит в „Холдинг БДЖ“ ЕАД

1. Приоритети за развитие и план за подобряване на дейността по вътрешен одит и привеждането ѝ в съответствие с нормативните изисквания и най-добрите практики

Към текущия момент са идентифицирани следните ключови приоритети за подобряване на дейността по вътрешен одит:

- Промяна на организационната структура на отдела и приемането на нов статут.
- Преминаване от структурен към процесен подход на дефиниране на обектите в одитната вселена.
- Въвеждане на Програма за осигуряване на качеството и усъвършенстване.
- Внедряване на одитен софтуер.
- Създаване на план-програма за професионално обучение и развитие на вътрешните одитори и разработване на методика за оценка на ефективността от проведените обучения.

• Разработване на процедури и правила за съхраняване на документацията от одитни ангажменти (в т. ч. нейното архивиране и резервиране) на електронен и хартиен носител.

• Създаване на гореща линия за докладване от страна на служителите на организацията за забелязани пропуски, злоупотреби, индикатори за измами и други въпроси, имащи отношение към управлението на риска и корпоративното управление.

1.1 Популяризиране на дейността по вътрешен одит.

1.1.1 Организационна структура. Към настоящия момент организационната структура на Отдел „Одит“ се състои от Ръководител отдел, на чието подчинение са 4 сектора – „Вътрешен одит“; „Контрол на стопанската дейност“; „Финансов контрол“ и „Контрол на пътническата дейност“.

В съответствие с добрите практики за организацията на дейността по вътрешен одит е изготвен проект за реформиране на действащата структура, която да отговаря на нуждите на ръководството, да отразява спецификите в организацията и да включи сферите и аспектите, в които до този момент дейността по вътрешен одит е имала частично или липса на покритие. Графично организационната структура на Звеното за вътрешен одит в „Холдинг БДЖ“ ЕАД е илюстрирана на фигурата по-долу.



1.2 Статут

Действащият към момента статут на отдел „Одит“ е приет на 01.10.2013 г. и е одобрен от изпълнителния директор на „Холдинг БДЖ“ ЕАД.

Изготвен е проект за нов статут, който е съобразен с всички насоки на Министерството на финансите по създаването на статут на Звено за вътрешен одит и е осигурено съответствието с приложимите нормативни изисквания. Проектът е изпратен за съгласуване с председателя на Одитния комитет на „Холдинг БДЖ“ ЕАД, създаден по чл. 40з от Закона за независим финансов одит, като направените препоръки са отразени в проекта.

В допълнение, с цел осигуряване на индивидуалната обективност на вътрешните одитори, като приложение към статута са подготвени Образци на декларации (за поверителност; за наличие/отсъствие на конфликт на интереси; декларация за промяна на вече декларирани обстоятелства и декларация за накарнена индивидуална обективност във връзка с конкретен одитен ангажимент).

Забележка: Към момента на внасянето на този документ за разглеждане от парламентарната комисия, действията по точки 1.1 и 1.2 ще бъдат реализирани на практика.

2. Преминаване от структурен към процесен подход на дефиниране на обектите в одитната вселена

Съществуват два основни подхода за определяне на одитните единици, основаващи се на функционален или структурен признак. Използването на структурен подход се базира на организационната структура на организацията, като отделните звена, отдели или дирекции могат да бъдат обособени като отделни одитни единици (обекти на одит).

Най-добрите практики по вътрешен одит препоръчват определяне на одитните единици в одитната вселена на функционален признак, чрез дефиниране на основните бизнес процеси в организацията. Това ще позволи на висшето и оперативното ръководство да изследва, наблюдава и подобрява процеса в неговата цялост, като по този начин няма да остане дейност/област или сфера извън обхвата на преглед, ще се избегне дублирането на дейности и внедрени контролни механизми в повече от една структура, ще бъдат идентифицирани и управлявани рисковете на ниво процес, което от своя страна ще съсредоточи усилията за минимизиране на съществените за организацията рискове (не на микроиво).

3. Въвеждане на Програма за осигуряване на качеството и усъвършенстване

Целта на програмата е в три направления:

- оценка на ефикасността и ефективността на дейността по вътрешен одит;
- оценка на съответствието на дейността на Звеното за вътрешен одит в „Холдинг БДЖ“ ЕАД с дефиницията за вътрешен одит и Международните стандарти за професионална практика по вътрешен одит – International Standards for the Professional practice of Internal Auditing/Standards/ и спазването на Етичния кодекс от вътрешните одитори;
- идентифициране на възможности за подобрения.

Постигането на целта ще бъде осигурено чрез разработване на вътрешна методология, в

която ще бъдат дефинирани последователността от действия, отговорниците и методите.

Вътрешните оценки се състоят от:

текущ мониторинг – създаване на процедури за надзор на работата на одиторите по ангажиментите, осигуряващи качество на извършената работа и коректно и изчерпателно документиране на извършените тестове и одитни процедури, и

периодични самооценки – веднъж на 3 г. преглед на цялостната дейност на звеното за съответствие с дефиницията за вътрешен одит и Международните стандарти за професионална практика по вътрешен одит

Външни оценки – съгласно нормативните изисквания външните оценки ще бъдат извършвани най-малко веднъж на 5 г. от квалифициран, независим оценител или от екип от оценители, външни за организацията.

4. Внедряване на одитен софтуер

В съответствие с най-добрите практики и с цел подсибяването на стандартизиран подход при изпълнението на одитните ангажменти е необходимо използването на унифицирана база данни на ниво Звено за вътрешен одит.

За целта предвиждаме закупуването на специализиран одитен софтуер.

5. Създаване на план-програма за професионално обучение и развитие на вътрешните одитори и разработване на методика за оценка на ефективността от проведените обучения

За осигуряване на необходимия набор от професионални знания, умения и компетенции на вътрешните одитори ще бъде разработен и внедрен план за професионално обучение и развитие на вътрешните одитори. За изминалата 2014 г. такъв план не е бил изготвен и съответно не е било изпълнено нормативното изискване на чл. 27(1) от Закона за вътрешен одит в публичния сектор.

6. Разработване на процедури и правила за съхраняване на документацията от одитни ангажменти (в т. ч. нейното архивиране и резервиране) на електронен и хартиен носител

7. Създаване на гореща линия за докладване от страна на служителите за забелязани пропуски, злоупотреби, индикатори за измами и други въпроси, имащи отношение към управлението на риска и корпоративното управление

Очакван ефект:

Ползата за клиентите на одита и мениджмънта ще се увеличи, тъй като идентифицираните слабости и предприетите впоследствие коригиращи действия ще повишат ефективността и ефикасността на бизнес процесите и ще подобрят процесите по управление на риска и корпоративното управление.

Функцията и дейността по вътрешен одит ще добие облика на ключово звено и компетентност, а не изпълнение на нормативно изискване или задължителна пречка и/или спиратка.

С. План за дейността и резултатите на „Холдинг БДЖ“ ЕАД на индивидуална база за 2015 г.

В следващата таблица са представени прогнозните основни оперативни и финансови показатели на индивидуална база на „Холдинг БДЖ“ ЕАД за 2015 г.

Таблица 6

в хил. лв.	Отчет 2014 г.	План 2015 г.	БП 2015 г. / Отчет 2014 г.	+	-	%
Финансови показатели						
Приходи	18 824	16 296	-2 528	-13%		
в т.ч. - приходи от продажби от продажба на активи	1 581	8 182	6 601	418%		
- приходи от продажби на СЛ	8 040	1 560	-6 480	-81%		
Оперативни разходи	29 614	19 103	-10 511	-35%		
в т.ч.- балансова ст-ст на продадени активи	8 598	7 030	-1 568	-18%		
- разходи с еднократен х-р /лихви просрочени плащания/	5 326	3 341	-1 985	-37%		
- обезценка на активи	7 796	3 276	-4 520	-58%		
ЕБИТДА	-10 790	-2 807	7 983	-74%		
Приходи от финансиране на подвижен състав	3 050	170	-2 880	-94%		
Разходи за амортизации	2 607	2 227	-380	-15%		
Амортизации за ДМА, финансирани от ДБ	178	170	-8	-4%		
ЕБИТ	-10 347	-4 864	5 483	-53%		
Финансови приходи/разходи	-6 095	-5 580	515	-8%		
Печалба преди данъци	-16 442	-10 444	5 998	-36%		
Данъци	1 059		-1 059			
Печалба/Загуба от продажба на активи по схемата „дълг срещу собственост“		2 832				
Брутен приход от продажба на активи по схемата „дълг срещу собственост“		9 332				
Себестойност на продадени активи по схемата „дълг срещу собственост“		-6 500				
Нетна печалба	-15 383	-7 612	7 771	-51%		
			0			
Паричен поток (чиста печалба + амортизации)	-12 776	-5 385	7 391	-58%		
			0			
Собствен капитал	64 655	89 250	24 595	38%		
Нетни активи	156 246	154 762	-1 484	-1%		
Активи	505 181	430 825	-74 356	-15%		
Задлъжнялост	439 668	341 575	-98 093	-22%		

Източник: „Холдинг БДЖ“ ЕАД

Забележка: Ако се направи допускане, че облигационерите по Втория облигационен заем междувременно подадат иск срещу „Холдинг БДЖ“ ЕАД в Лондонския кралски съд, по аналогия от началото на 2013 г., може да се очаква, че с голяма доза вероятност компанията ще бъде осъдена да заплаща завишена с 8% наказателна лихва по въпросните си задължения. Ако това се случи до средата на 2015 г., то за втората половина на годината, финансовите разходи за лихви ще нарастнат с 5 085 хил. лв. и съответно финансовият резултат ще бъде загуба в размер на 12 697 хил. лв.

Приходите на „Холдинг БДЖ“ ЕАД намаляват от 18 824 хил. лв. по оперативен отчет през 2014 г. на 16 296 хил. лв. през 2015 г., т.е. намалението е 2 528 хил. лв. или 13%. Намалението основно се дължи на планираните по-малки продажби на неоперативни активи.

Оперативните разходи намаляват от 29 614 хил. лв. през 2014 г. на 19 103 хил. лв. през 2015 г., т.е. намалението е 10 511 хил. лв. или 35%. Намалението основно се дължи на планираните по-малки продажби на неоперативни активи (балансовата им стойност), разходи за обезценки и оптимизацията на оперативните разходи и персонала.

ЕВИТДА – Оперативната печалба преди лихви, данъци, обезценки и амортизации се увеличава от -10 790 през 2014 г. на -2 807 хил. лв. през 2015 г., т.е. увеличението е 7 983 хил. лв. или 74%. Подобрването на резултата се дължи на предвидените мерки за оптимизация.

Нетният финансов резултат се подобрява от загуба 15 383 хил. лв. по оперативен отчет за 2014 г. на загуба от 7 612 хил. лв. по бизнес план за 2015 г., т.е. увеличението е 7 771 хил. лв. или 51%.

Свободният паричен поток намалява отрицателната си стойност от -12 776 хил. лв. през 2014 г. на -5 385 хил. лв. през 2015 г., т.е. увеличението е 7 391 хил. лв. или 58%. Увеличението е в резултат на намалението на загубата.

Намаляване на ДМА – Балансовата стойност на ДМА намалява от 30 094 хил. лв. към 31.12.2014 г. на 13 747 хил. лв. към 31.12.2015 г., т.е. намалението е 16 347 хил. лв. или 54%. Балансовата стойност на активите е намалена вследствие на планираните продажби на неоперативни активи.

Задълженията /краткосрочни и дългосрочни/ намаляват от 439 668 хил. лв. по оперативен отчет през 2014 г. на 341 575 хил. лв. през 2015 г., т.е. намалението е 98 093 хил. лв. или 22%. Дължи се на планираните плащания към кредиторите на компанията.

Собственият капитал на „Холдинг БДЖ“ ЕАД се увеличава от 64 655 хил. лв. през 2014 г. на 89 250 хил. лв. през 2015 г., т.е. увеличението е 24 595 хил. лв. или 38%. Дължи се основно на планираните допълнителни средства от държавния бюджет за 2015 г.

1. План за продажбата на неоперативни движими и недвижими активи през 2015 г.

С ускорени темпове да продължи процеса по продажба на неоперативни движими и недвижими активи (имоти) с цел намаляване на разходите и генериране на свеж паричен ресурс, който ще бъде използван за изплащане на задължения към кредиторите. Процедурите по продажба на въпросните активи стриктно ще спазват съответните нормативни изисквания.

Предвижда се част от неоперативните недвижими имоти да бъдат реализирани по схемата „дълг срещу собственост“ с НЮКИ и с НАП по повод частните държавни вземания по активирани държавни гаранции по неплатени от „Холдинг БДЖ“ ЕАД кредити към структури на Световната банка, като тук задължително следва да се подчертае, че ще бъде спазен пазарният принцип на договаряне. През 2015 г. се предвижда да бъде реализиран един етап от този вид сделки с НЮКИ.

В план-графика за 2015 г. за продажба на неоперативни движими активи от „Холдинг БДЖ“ ЕАД са предвидени за реализация 1 474 броя товарни вагони, 238 броя пътнически вагони, 27 броя теглов подвижен състав /ТПС/, 1 200 тона скрап и краткотрайни материални активи /КМА/.

В следващата таблица е представена прогноза за очакваните продажби през 2015 г. и сравнение с реализираните такива през 2014 г.

Таблица 7

Вид на движими активи, собственост на „Холдинг БДЖ“ ЕАД	Реализирани продажби 2014 г.		Очаквани продажби 2015 г.	
	Количество	Стойност	Количество	Стойност
Продажба на товарни вагони:				
Продажба на 33 вагона Добой	0	0	33	200 000
Продажба на 330 теснопътни товарни вагони	0	0	30	150 000
Продажба на 1 111 товарни вагони	8	110 838	150	1 800 000
Продажба на 27 ТПС	0	0	3	450 000
Продажба на пътнически вагони, в състоянието, в което са:				
Продажба на 178 броя пътнически вагони в състоянието, в което са	15	8 039 960	5	140 000
Продажба на 60 броя бракувани пътнически вагони в състоянието, в което са	59	222 000	60	525 000
Продажба на скрап /тон/		345 000		
Продажба на 500 тона добит скрап			500	175 000
Продажба на 700 тона скрап от бракувани контейнери			700	245 000
Продажба на КМА /брой/		119 164	650	465 000
Продажба на имоти	5	145 454	3	1 438 000
Продажба на контейнери	320	337 276	0	0
Дълг срещу собственост с ДП НЮКИ	0	0	6	9 331 858
Общо		9 319 692		14 919 858

Източник: „Холдинг БДЖ“ ЕАД

През 2015 г. се очаква да бъдат реализирани 5 600 166 лв. повече в сравнение с 2014 г. Като се вземе предвид, че през 2014 г. е реализирана голяма вътрешногрупова сделка за продажба на недовършени рециклирани вагони от „Холдинг БДЖ“ ЕАД на „БДЖ Пътнически вагони“ ЕООД на стойност 8 039 960 лв. Като се отчете това обстоятелство излиза, че през 2015 г. се планира реалните постъпления да бъдат с 13 640 126 лв. в повече или с 1 166%.

2. Реализация на товарни вагони под особен залог

Като гаранция по Втори облигационен заем, емитиран в края на 2007 г., от „Холдинг БДЖ“ ЕАД има дадени като особен залог 5 000 товарни вагона и 25 ДМВ в полза на Българската банка за развитие (ББР). От въпросните товарни вагони, 3 403 броя са собственост на холдинга и те са неоперативен актив, тъй като са излишен капацитет от много години и не се предвижда в бъдеще да бъдат използвани. С решение на извънредно Общо събрание на Облигационерите през 2014 г. за въпросните вагони е стартирала процедура по продажба, с цел с постъпленията от тях да бъдат погасявани част от просрочените задължения към кредиторите. Тъй като въпросните вагони престояват много години и са в лошо състояние, нашите очаквания са, че малка част от тях могат да бъдат реализирани като активи и по-голямата част като скрап. За целта се предвижда от страна на заложния кредитор ББР да бъдат организирани и проведени поредица от търгове и чак след като се види докъде се разпростира реалният интерес за закупуване на съответните вагони под фор-

мата на актив, останалите ще бъдат бракувани и продадени като скрап. Целта на подобен подход е да се извлече максимална възможна парична равностойност от продажбата на въпросните активи, което е в интерес както на длъжника – „Холдинг БДЖ“ ЕАД, така и на кредиторите.

В следващата таблица е представена прогноза за очакваните продажби на особения залог през 2015 г.

Таблица 8

Продажба на 3403 броя товарни вагони, намиращи се в особен залог	Очаквани продажби през 2015 г.		
	Прогнозно реализирано количество	Период на продажба	Стойност
Продажба на 500 от 3403 броя вагони	200	февр.15	2 400 000
Общо			2 400 000

Източник: „Холдинг БДЖ“ ЕАД

3. Почивно дело – планирани резултати за 2015 г.

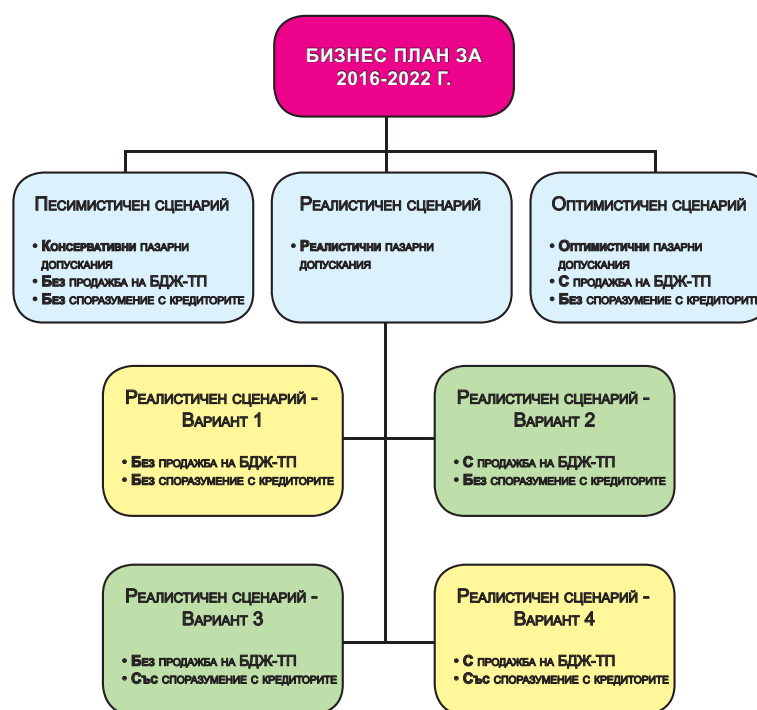
В следващата таблица е представена прогноза за очакваните резултати през 2015 г. на „Поделението за почивна дейност“:

Таблица 9

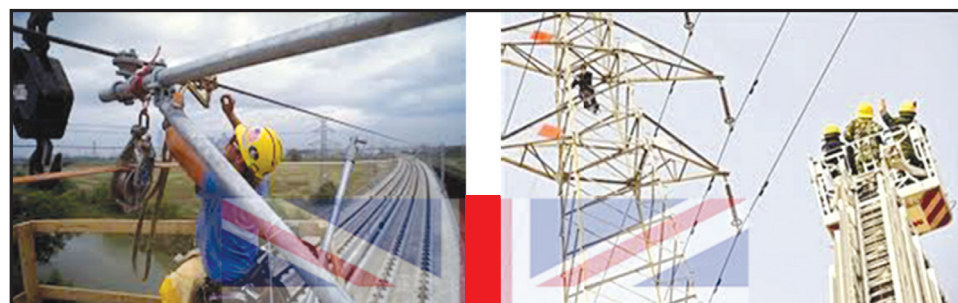
хил. лв.	2014 г.	2015 г.	Абсолютна разлика	%
Приходи от почивни станции от СЛ	1 080	1 177	97	9
Приходи от почивни станции от външни клиенти	626	467	-159	-25
Оперативни разходи	2 067	1 534	-533	-26
Финансов резултат	-361	110	471	

Източник: „Холдинг БДЖ“ ЕАД

D. Допускания и сценарии при разработването на прогнозите за дейността на „Холдинг БДЖ“ ЕАД на индивидуална база за периода 2016 – 2022 г.



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 набираме кандидати за работа в Англия по специалност монтаж на ж.п. контактна мрежа и теглови подстанции, а също и ел. монтажници високо напрежение (далекопроводи, подстанции и т.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

Цени за реклама

За контакти:
Мая Димитрова
0889 41 30 03
maya02@abv.bg
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