

КОНЦЕПЦИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА „БДЖ - ТОВАРНИ ПРЕВОЗИ“ ЕООД ЗА ПЕРИОДА 2025г. – 2030г.

1. Мерки за оздравяване на компанията

- **Промяна на фирмената култура от тип “Бюрократичен” на тип “Мрежа решаваща проблеми”**

Целта е да се премине от строга йерархия и бавно вземане на решения към динамична и гъвкава организация. Екипи, работещи в синергия по конкретни проблеми, бързо обменящи информация и сами вземащи решения, което ще повиши ефективността и адаптивността на компанията, при наличие на постоянна директна връзка с йерархичния си ръководител.

Срок: до 1 година

Отговорни лица: Управител и управленски екип

Резултат: Промяна на фирмената култура

- **Създаване на консолидиран управленски екип**

Управленският екип трябва да действа като сплотена група с обща цел, където членовете си вярват, подкрепят се и работят координирано. Лидерите трябва да бъдат решителни, гъвкави и готови да поемат отговорност за успеха на компанията.

Срок: до 3 месеца

Отговорни лица: Управител

Резултат: Промяна на стила на управление

- **Промяна на административната структура на дружеството**

Трябва да се намалят излишните нива на управление и да се опрости комуникацията между отделите. По-малко бюрокрация означава по-бързо вземане на решения, по-голяма отговорност на екипите и по-гъвкаво управление на процесите.

Срок: до 1 година

Отговорни лица: Управител и управленски екип

Резултат: Промяна на стила на управление

- **Промяна в състава и структурата на личния състав**

Необходима е оптимизация на броя и профила на служителите — съкращаване на излишни или дублиращи се позиции, привличане на квалифицирани кадри с умения и създаване на екипи с ясно разпределени отговорности. Екипи решаващи логистичните задачи на клиентите на „БДЖ - Товарни превози“ ЕООД

Срок: до 1 година

Отговорни лица: Управител и директорите на трите дирекции

Резултат: Промяна в културата, администрирането и оперирането на компанията

-
- **Освобождаване от стари, губещи активи**

Концепция за развитие на „БДЖ - Товарни превози“ ЕООД за периода 2025г. – 2030г.

Трябва да се продадат или бракуват активи, които генерират само разходи без полза — стари вагони, локомотиви и ненужен сграден фонд. Това ще намали загубите, ще освободи ресурси и ще подобри финансовото състояние на компанията.

Срок: до 1 година

Отговорни лица: Управител и директори на трите дирекции

Резултат: Модернизация и снижаване на разходите. Връщане на дълговете.

- **Енергиен одит на дружеството**

Трябва да се направи цялостен преглед на енергийните разходи и ефективността на оборудването. Фокусът ще бъде да се открие къде се губи ел. енергия и как могат да се намалят разходите чрез модерни технологии и по-ефективно управление.

Срок: до: 3 месеца

Отговорни лица: Ръководител отдел "Енергийна ефективност"

Резултат: Снижаване на разходите

- **Създаване на операционен клъстер по "моделът на Вороной" с два основни центъра: гр. София и гр. Варна, управляващи съответно - Североизточен и Югозападен регион**

Този модел разпределя отговорностите между два ключови региона — Североизточен и Югозападен, с центрове съответно в гр. София и гр. Варна. Всеки регион ще управлява специфични операции, което ще оптимизира ресурсите, подобри логистиката и намали времето за реакция на различни проблеми. Политика близо до клиента и в интерес на дружеството, но и на клиента.

Срок: до: 3 години

Отговорни лица: Управител и директори на трите дирекции. Силна съгласуваност със синдикалните организации.

Резултат: Повишаване на оперативното обслужване.

- **Продаване на депа и ВРЦ на „БДЖ-ПП“ ЕООД и закриване на губещи звена**

Продажба на депа/връц-ве на „БДЖ-ПП“ ЕООД ще подобри ефективността чрез специализация и концентрация на ресурсите. Закриването на губещи депа, ще намали драстично разходите и ще позволи връщане на дългове и реинвестиране на освободените средства в по-печеливши и стратегически важни дейности.

Срок: до 1 година

Отговорни лица: Управител и директори на трите дирекции.

Резултат: Плащане на дългове към „БДЖ-ПП“ ЕООД

- **Погасяване на задълженията на дружеството към ДП „НКЖИ“ посредством механизма „дълг срещу собственост“.**

Компанията може да погаси част от дълговете си към ДП „НКЖИ“, като прехвърли част от активите си (недвижими имоти или инфраструктурни съоръжения) в замяна на намаляване или изчистване на дълга. Това ще подобри финансовото състояние, като освободи ресурси за инвестиции в основния бизнес.

Срок: до: 1 година

Отговорни лица: Управител и директори на трите дирекции.

Резултат: Плащане на дългове към ДП „НКЖИ“

- **Събиране на вземания от клиенти и директно изплащане по задълженията към ДП „НКЖИ“ и други кредитори.**

Необходимо е да се ускори процесът на събиране на вземания от клиенти, като част от събраните средства се използват директно за погасяване на задълженията към ДП „НКЖИ“ и други кредитори. Това ще подобри ликвидността на дружеството и ще намали финансовия натиск.

Срок: до: 1 година

Отговорни лица: Управител и директори на трите дирекции.

Резултат: Плащане на дългове към ДП „НКЖИ“

- **Започване процеси на модернизация на „БДЖ - ТП“ ЕООД - подмяна на вагони и локомотиви по различни механизми от местни, европейски и световни финансови инструменти.**

Процесът на модернизация включва подмяна на старите вагони и локомотиви с нови, енергийно ефективни и екологично чисти технологии. Финансирането ще се осигури чрез местни и европейски програми, както и чрез частни и публични партньорства, за да се намалят разходите и да се подобри качеството на услугите.

Срок до: 5 години

Отговорни лица: Управител и директори на трите дирекции.

Резултат: Финансово здраве

2. Мерки за безопасност:

Мярка 1: Внедряване на системи за технически контрол по безопасност на превозите и маневрената дейност - GPS на всеки локомотив и поставяне на камери;

Мярка 2: Регулярно обучение на експлоатационния персонал по наредбите за експлоатация в ЖПТ;

Мярка 3: Постоянно подобряване на условията на труд;

Мярка 4: Намаляване стреса и нерегламентирано работно време;

Мярка 5: Осигуряване (пилотно) на мобилни ремонтни групи за безотцепачен и отцепачен ремонт;

Мярка 6: Разработка, съвместно с експерти по корпоративна сигурност, на система за охрана и наблюдение на всички активи на дружеството.

3. Бизнес модел за периода 2025г. – 2030г.

Ключови партньори: Министерство на транспорта ДП НКЖИ Аурубис България АД „ЛУКОЙЛ България“ ЕООД Стомана индъстри АД Българска бизнес група АД Каолин ЕАД СКМ ГРУП АД Трансленд ООД Олива АД Други	Ключови дейности; Транспорт насипни товари Транспорт наливни товари Транспорт генерални товари Текущ ремонт на ЖП подвижен състав Ключови ресурси; Човешки капитал Стратегически капитал Информационен капитал	Добавена стойност на дружеството: Надеждност Големи обеми Качество Разумна цена Ключово познание на инфраструктурата Предвидимост Опит Много силно действие на нематериалните активи на дружеството	Отношения с клиенти Клъстеризация на компанията по модела на Вороной Създаване на два региона за опериране: Североизточен и югозападен Административна реформа и създаване на дирекция маркетинг следяща за себестойност, качество и добавена стойност Канали: Срещи на живо Срещи чрез интернет платформи Срещи чрез нарочни събития: конференции, кръгли маси, експертни срещи	Потребителски сегменти; Към момента пазара на товарните превози в страната е по-скоро олигопол, макар да има много силни тенденции към свободен пазар. Множество клиенти нямат достатъчна пазарна сила, за да определят пазарните тенденции. Посочените клиенти са основните за пазара. БДЖ е добре позиционирана спрямо тях, но има възможности за разширяване на дейността към други участници.
Сруктура на разходите Разходи за персонал: 30% от оперативните разходи (в момента е 52%, което изключително висок показател) Гориво: Смъкване на показателя до 1,8 - 1,2% от оперативните разходи чрез споразумения с различни доставчици (в момента показателят е 3%, което е висок показател). Ел. енергия: Смъкване на показателя до 5,5 - 7% от общите разходи чрез извършване на енергиен одит и набилязване на мерки за енергийна ефективност (В момента показателят е изключително висок - 15%). Разходи за външни услуги: Намаляване до 8% от оперативните разходи чрез извеждане от експлоатация на губещи активи (в момента показателят е изключително висок от 13%). Други разходи: Сnižаване на показателят до 1% от общите разходи. (В момента показателят е 3%) Амортизация: Сnižаване в пъти на този показател до стойности от 0,5% от общите разходи чрез извеждане на губещи активи от състава на дружеството. (В момента показателят е 5%, което е много висока стойност) Придобиване на маш. и съоръжения по стопански начин: На дружеството са необходими приблизително 120 милиона евро за придобиване на ново и адекватно на пазара оборудване и подвижен състав. Необходима е цялостна подмяна на подвижния състав на дружеството, за да се отговори на пазарните промени. Задължения: 120 милиона лева - нулиране и генериране на финансов запас чрез различни инструменти. Общо: Сnižаване на показателите до средните референтни стойности за европейските и световни стандарти.		Потоци на приходите. От превоз на товари - Насипни - Наливни - генерални От ремонти - Малки - Средни - Големи От наеми и други дейности - Маневрена дейност - Продажба на активи - Наем на сгради, имоти и активи Общо: Нетен марж на печалбата (Net Profit Margin): 9% EBITDA марж (печалба преди лихви, данъци, амортизации): 25% до 30% от приходите — добър стандарт за висока ефективност. Return on Assets (ROA): около 1,5% до 3%		

Концепция за развитие на „БДЖ - Товарни превози“ ЕООД за периода 2025г. – 2030г.

Заклучение:

Този бизнес модел е насочен към трансформация и модернизация на „БДЖ - Товарни превози“ ЕООД за периода 2025г. -2030г., със стратегически фокус върху иновативни технологии, оптимизация на разходите и привличане на нови клиенти. Той включва инвестиции в подвижен състав и инфраструктура, както и разширяване на портфолиото от услуги на Дружеството с цел повишаване на конкурентоспособността му.

Изготвил:
инж. Диан Боев

