



ОСНОВНИ НАПРАВЛЕНИЯ ЗА ПРОМЯНА НА БИЗНЕС МОДЕЛА В АГЕНЦИЯ “ПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА”

Ангелина Христова Миликина
amilikina@gmail.com

**Висше транспортно училище „Тодор Каблешков”
София, ул. „Гео Милев” № 158
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

Ключови думи: *пътна инфраструктура, модел за управление, управленски функции, текущ ремонт, ново строителство, реструктуриране, човешки ресурси*

Резюме: *Докладът представя основните направления за промяна на бизнес модела в Агенция „Пътна инфраструктура“ (АПИ). Проучването е извършено чрез използване на един от методите за „дистанционно интервю“ с всички отговорни фактори за управлението и функционирането на АПИ. Наред с това е направен сравнителен анализ със съпоставими предприятия в избрани страни-членки на ЕС.*

Главното изследвано направление е намиране баланс между централизация и децентрализация в управлението. Разпиляването на функции и дейности в централно управление създава хаос и това не е добре да продължава. Функциите трябва да се съсредоточават там където е най-голямата концентрация на компетентност за съответната група.

Важно също така е и организационно обособяване на основните направления на дейностите, свързани с поддържането и ремонта на пътища, а именно – текущ ремонт и поддържане (ТРП), основен ремонт (ОР) и Ново строителство, но преди това да се регламентира нормативно, включително технически норми на входа и ключови показатели на изхода, които гарантират правилно управление на жизнения цикъл на активите.

И накрая, но не последно по значение е оптимизирането функционалността на електронната система на националното ТОЛ управление, като се гарантира напълно защитата на държавния интерес и възможността за управление на трафика по републиканската пътна мрежа.

Инфраструктурата, особено пътната мрежа, поддържа функционирането на Европа. Пътищата осигуряват мобилност, но и позволяват много повече. Качеството на пътната мрежа засяга почти всеки в ежедневието. Следователно потребителите, жителите, служителите, бизнесмените или данъкоплатците, всички ние трябва да се грижим пътищата да се управляват ефективно и да са в състояние да предоставят добри услуги на обществото.

Европейската пътна мрежа се състои от множество мрежи, които варират от Трансевропейската мрежа (TEN-T), до национални (магистрала и други) пътища, до регионални пътища и накрая до местни пътища. От последните статистически данни

общата дължина на европейската пътна мрежа се състои от повече от 5 милиона км. 66 700 км са класифицирани като магистрали.

Общественият транспорт и достъпът до други видове транспорт са силно зависими от пътищата. Днес повече от 80% от моторизирания вътрешен пътнически транспорт използва пътната инфраструктура. С много малки изключения, всеки пътнически или товарен транспорт, използващ други видове транспорт, трябва да използва пътя, по или от пътя към гари, терминали, летища и пристанища. С толкова много движение на товари и лични бизнеси в зависимост от пътните мрежи, нашето ежедневие буквално би било затруднено без тях.

Пътната инфраструктура е основен фактор за конкурентоспособността на икономиките и регионите. Времето, надеждността и разходите за транспорт оказват влияние върху производителността. Навременната доставка и свободният трафик, без да пречат на задръстванията, са основни фактори. Причината за задръстванията може да е не само липсата на капацитет; увеличаването на изоставането в поддръжката може да породи необходимостта от спешни, непланирани действия, които могат да създадат големи пречки, като затваряне на мостове за тежък добър трафик на превозни средства в продължение на месеци или години. Качеството на инфраструктурата е предимство за някои европейски икономики, докато други изостават. Освен това се наблюдават сериозни различия при въздействието на различните национални политики за пътна инфраструктура. Някои национални, регионални или местни власти са се подобрили значително, докато други са пренебрегнали отговорността си и изпитват големи проблеми.

Всичко казано до тук, ни дава основание да считаме бизнес моделите използвани при управление на строителството, ремонта им поддържането на пътната инфраструктура за особено важни. Ето защо те са предмет на нашето проучване и предложение за оптимизация. Проучването е извършено чрез използване на един от методите за „дистанционно интервю“, като същевременно е направено международно изследване на структурите на управление в съпоставими системи в ЕС.

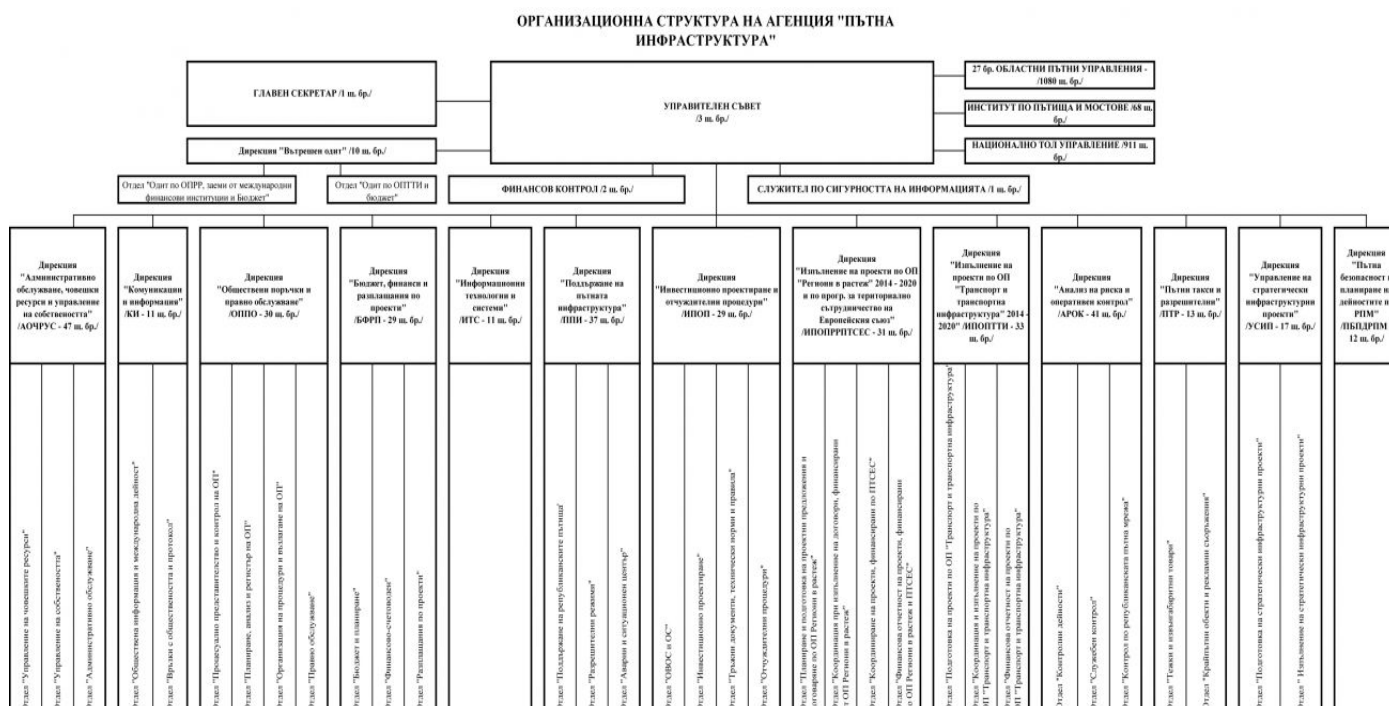
На таблица 1, е показано сравнението между различните модели за управление използвани в България, Чехия, Словакия, Унгария и Хърватска.

Таблица 1. Управленски модели в страни-членки на ЕС

България	Чехия	Словакия	Унгария	Хърватска
1. Административно обслужване, човешки ресурси и управление на собствеността	1. Стратегия	1. Направление „Стратегически анализи, комуникации, развой на ИТ и ИС, вътрешен контрол“	1. Направление „Финансово управление“	1. Самостоятелно направление „Доставки“
2. Комуникации и информация	2. Вътрешен одит	2. Направление „Правно - икономическо“	2. Направление „Стратегическо развитие“	2. Самостоятелно направление „Стратегически проекти“
3. Обществени поръчки и правно обслужване	3. Връзки с обществеността	3. Направление „Техническо“	3. Направление „Поддържане“	3. Направление „Подготовка, строителство и реконструкция“
4. Бюджет финанси и разплащане по проекти	4. Безопасност	4. Направление „Технически норми и управление на пътна мрежа; Управление на трафика)“	4. Направление „Експлоатация“	4. Направление „Икономическо“
5. Информационни технологии и системи	5. Направление „Строителство“	4. Направление „Инвестиционни проекти и	5. Направление „техническо и информационно осигуряване“	5. Направление „Правно и УЧР“
6. Поддържане на пътна инфраструктура	6. Направление „Експлоатация“			6. Направление „Информатика“
7. Инвестиционно проектиране и отчуждителни процедури	7. Направление „Икономика“			7. Направление „Поддържане и експлоатация“
	8. Направление „Оператори на електронни услуги“			
	9. Направление „Тематика“			
	10. Направление „Информатика“			
	11. Направление „Контрол на качеството“			
	12. Направление			

8. Изпълнение на проекти по програми РР 9. Изпълнение на проекти Транспорт 10. Анализ на риска и оперативен контрол 11. Пътни такси и разрешителни 12. Стратегически инфраструктурни проекти 13. Пътна безопасност и планиране на дейности по РПМ	„Администрация”	дейности“ (работа по проекти; ценообразуване и финансов контролен; бр. конкретни проекти)	<u>и</u> <u>строят, поддържат</u> <u>и експлоатират от частни компании</u>	
Териториални подразделения	Териториални подразделения	Териториални подразделения	Териториални подразделения	Териториални подразделения
Няма отделна ТОЛ компания	Отделна ТОЛ компания	Отделна ТОЛ компания	Отделна ТОЛ компания	Отделна ТОЛ компания само за магистрали

И без много задълбочен анализ се вижда изключително усложнената структура, използвана в Агенция „Пътна инфраструктура“ в България, което води до извода за „разпиляване“ на функции и липсата на баланс между централизация и децентрализация. Прави впечатление изключително усложнената структура от функции по управление на проекти, което води до ниска ефективност. Наблюдава се също така смесване на функциите „текущ ремонт и поддържане“, „основен ремонт“ и „ново строителство“, което ограничава възможностите за контрол на дейността. След всичко това, можем да направим извода, че в Агенция „Пътна инфраструктура“ има нужда от структурно и функционално преустройство, като проблема не е единствено в организационната структура (фигура 1 и фигура 2).



Фиг. 1. Организационна структура на Агенция „Пътна инфраструктура“

**ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА
НА
ОБЛАСТНО ПЪТНО УПРАВЛЕНИЕ – 1080 щ. бр.**



Фиг. 2 Типова организационна структура на областно пътно управление

От фигурите се вижда една добре изградена посредническа организация, с основна задача организиране на процедури за избор на изпълнители за осъществяване на ново строителство, ремонт и поддържане на пътна инфраструктура.

Наблюдава се и недостатъчната свързаност на Областните пътни управления с централното управление по отношение на поддържането и ремонта на пътищата. Всички тези функции, очевидно се възлагат на външни организации, което освен че създава излишно напрежение в системата, води и до понижаване качеството на контрола на място.

Наред с посочените несъответствия, по време на интервютата се очертаха и следните проблемни области:

1. Необходима е промяна в начина по който се управляват човешките ресурси:
 - a. влошена възрастова структура
 - b. недостатъчна професионална компетентност на заетите
 - c. липсваща система за мотивиране на персонала
 - d. недостатъчно обучение на заетите
 - e. недостатъчно инвестиране в качество при човешките ресурси
2. Промени в организационната структура:
 - a. Създаване на едно единствено звено ЧР в централната администрация на АПИ, а не както е досега във всяка дирекция да има своя политика за ЧР
 - b. Централизация на правното обслужване
 - c. Централизация на финансовото управление
 - d. Създаване звено за мрежова и информационна сигурност
 - e. Да се създаде дирекция „Основен ремонт“
 - f. Да се реструктурира Национално ТОЛ управление
 - g. Да се създаде звено за специализирани анализи и следене на ключовите индикатори по основните договори
3. Промени във функциите и основните дейности
 - a. Подобряване планирането на дейностите по Републиканската пътна мрежа
 - b. Да се дигитализира административния процес и документооборота, което ще доведе до подобряване разпределението съобразно функционалната компетентност на получателите
 - c. Да се преразгледа функционалното разпределение между звената – сега има смесване на функции

- d. специализираните функции на АПИ (изграждане, поддържане, експлоатация, управление на пътищата и интелигентните транспортни системи) не са адекватно подкрепени от ИТ решения
- e. Има условия за недобра комуникация между дирекциите
- f. Разделяне функциите „Осн. ремонт“ и „Ново строителство“
- g. В Национално ТОЛ управление - подобряване функционалността на електронната система

Описаните несъответствия в използвания досега модел би следвало да се коригират, като можем да класифицираме възможните решения по следния начин:

Неотложни

1. Да се създаде „Exchange office“ в АПИ (4 човека – 2 инженери, 1 икономист, 1 юрист). Ръководителя да е пряко подчинен на Председателя на УС и равен по статут на другите двама члена по отношение на реструктурирането, като същия има пряк достъп до зам. министъра.
2. До два месеца след институционализирането си „Exchange office“ да предложи на УС да приеме Концепция за реструктуриране. От всичко казано до тук се вижда, че АПИ има нужда от същностна промяна, за да стане фактор в строителството, ремонта и поддържането на пътната мрежа. АПИ не бива да е повече посредническа агенция, а реален управител.
3. Въз основа на приетата концепция, УС да направи преглед на статута и функциите на регионалните поделения, и да предложи система за функционална свързаност.
4. Да започне промяна в структурата, осигуреността с персонал и системата за мотивиране
5. Да стартират процесите за дигитализация на административен и финансов процес и да започне подготовка за пълна дигитализация на дейностите, а така също и за специализираните функции (изграждане, поддържане, експлоатация, управление на пътищата и интелигентните транспортни системи)

Стратегически

1. Намиране баланс между централизация и децентрализация в управлението. Разпиляването на функции и дейности в централно управление създава хаос и това не бива да продължава. Функциите трябва да се съсредоточават там където е най-голямата концентрация на компетентност за съответната група
2. Организационно обособяване на Текущ ремонт и поддържане, Основен ремонт и Ново строителство, но преди това да се регламентира нормативно, включително технически норми на входа и ключови показатели на изхода, които гарантират правилно управление на жизнения цикъл на активите.
3. Да се оптимизира функционалността на електронната система на НТУ, като се гарантира възможността за управление на трафика.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1]. Михайлов Н. и колектив, Строителство на автомобилни пътища, 2021 изд. УАСГ, София
- [2]. Николова Х., Транспорт и спедиция, 2018, изд. УНСС, София
- [3]. 120 години Държавна пътна администрация в България, 2003, изд. МРРБ, София
- [4]. Михайлов, Н., Кацаров, И. - "Стратегически насоки за развитие на транспортен коридор VIII", сборник, Конференция по пътища на Р. Македония, април 2018 г.
- [5]. Василев В., Управление на транспортни системи, 2004, изд. Стопанство, София

MAIN DIRECTIONS FOR CHANGING THE BUSINESS MODEL IN ROAD INFRASTRUCTURE AGENCY

Angelina Hristova Milikina
amilikina@gmail.com

*Todor Kableskov University of Transport
Sofia, 158 Geo Milev Str.
THE REPUBLIC OF BULGARIA*

***Key words:** road infrastructure, management model, management functions, current repair, new construction, restructuring, human resources*

***Abstract:** The report presents the main directions for changing the business model in the Road Infrastructure Agency (RAI). The study was carried out using one of the "remote interview" methods with all responsible factors for the management and functioning of the API. In addition, a comparative analysis was made with comparable enterprises in selected EU member states.*

The main research area is finding a balance between centralization and decentralization in management. Dispersion of functions and activities in central management creates chaos and this is not good to continue. Functions should be concentrated where there is the greatest concentration of competence for the respective group.

It is also important to organizationally separate the main areas of activities related to the maintenance and repair of roads, namely - current repair and maintenance (R&M), major repair (OR) and new construction, but before that it should be regulated by law, including technical input norms and key output indicators that ensure proper asset life cycle management.

And finally, but not the least important is the optimization of the functionality of the electronic system of the national toll road management, fully guaranteeing the protection of the state interest and the ability to manage traffic on the republican road network.