

КОНЦЕПЦИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО „ХОЛДИНГ БЪЛГАРСКИ ДЪРЖАВНИ ЖЕЛЕЗНИЦИ“ ЕАД И ДЪЩЕРНИТЕ ДРУЖЕСТВА

Антоанета Димитрова Кирова, Васко Ананиев Василев, Варужан Апелян
akirova@vtu.bg, vasko.ananiev@gmail.com

*Висше транспортно училище „Тодор Каблешков“
ул. „Гео Милев“ 158, 1574, София
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ*

Ключови думи: железопътен транспорт, холдинг, конкурентоспособност, устойчиво развитие

Резюме: „Холдинг БДЖ“ ЕАД е дружество с принципал министърът на транспорта, информационните технологии и съобщенията, и дъщерни дружества, като основната дейност (предоставяне услуги по превоз на пътници и товари в националната и международната железопътна мрежа) се извършва чрез „БДЖ - Пътнически превози“ ЕООД и „БДЖ - Товарни превози“ ЕООД. В изпълнение на обявената мисия, Холдингът се стреми към компетентно и професионално управление на дъщерните си дружества, с оглед осигуряване на устойчивост на изпълняваните безопасни и сигурни транспортни услуги за превоз на пътници и товари, при балансиране на интересите на бизнеса и социалните партньори и отчитане на екологичните изисквания. За да се осъществи изпълнението на мисията обаче следва двете дружества-превозвачи да поддържат и увеличават своята конкурентоспособност, с оглед на възможното нарастване на пазарния им дял. Освен това, в геополитически план са налице редица предизвикателства по отношение на реализацията на националната и общеевропейската политики в железопътния транспорт. Управлението на Холдинга се основава на наличните (и възможните привлечени) ресурси, които създават условията за реализация на стратегически и оперативни цели, при отчитане на интересите и изискванията на заинтересованите страни и обществото като цяло.

УВОД

„Холдинг БДЖ“ ЕАД е дружество с принципал министърът на транспорта, информационните технологии и съобщенията, и дъщерни дружества, като основната дейност (предоставяне услуги по превоз на пътници и товари в националната и международната железопътна мрежа) се извършва чрез „БДЖ - Пътнически превози“ ЕООД и „БДЖ - Товарни превози“ ЕООД. С решение на Съвета на директорите на Холдинга, дружеството „БДЖ - Булвагон“ ЕАД е придобито от дружеството за превоз на пътници, посредством договор за преобразувани и вливане (м. май 2023 г.) В

изпълнение на обявената си мисия, „Холдинг БДЖ“ ЕАД се стреми към компетентно и професионално управление на дъщерните си дружества, с оглед осигуряване на устойчивост на изпълняваните безопасни и сигурни транспортни услуги за превоз на пътници и товари, при балансиране на интересите на бизнеса и социалните партньори и отчитане на екологичните изисквания.

За да се осъществи изпълнението на мисията обаче следва двете дружества-превозвачи да поддържат и увеличават своята конкурентоспособност, с оглед на възможното нарастване на пазарния им дял. Освен това, в геополитически план са налице редица предизвикателства по отношение на реализацията на националната и общоевропейската политики в железопътния транспорт.

Управлението на „Холдинг БДЖ“ ЕАД се основава на наличните (и възможните привлечени) ресурси, които създават условията за реализация на стратегически и оперативни цели, при отчитане на интересите и изискванията на заинтересованите страни и обществото като цяло. За да се определи целесъобразността на подхода обаче, следва да бъдат разгледани обема работа и финансови резултати за изпълнение на поставените цели.

1. Текущо състояние на дружеството

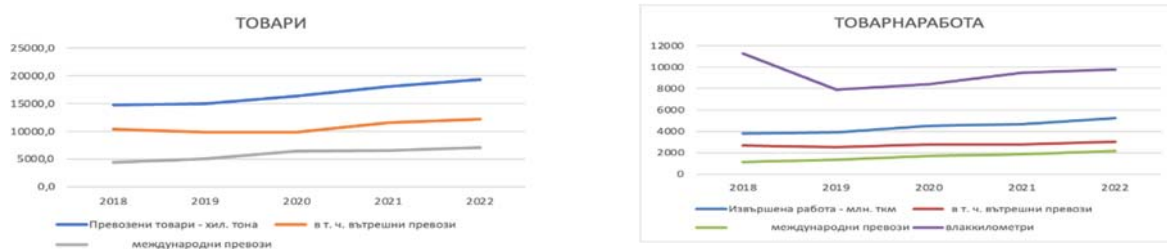
1.1. Количествени показатели свързани с обема на превозите

1.1.1. Пътнически превози



Фиг. 1. Ключови показатели за обема на пътническите превози на националния превозвач

През 2022 г. се наблюдава възстановяване на броя превозени пътници (източник НСИ) след кризата COVID 19, като 2023 има лек спад. Налице обаче е увеличение на средното пропътувано разстояние (км) като превозната работа е относително постоянна величина. Лекото увеличение на приходите поради средно пропътувано разстояние не може да компенсира разходите поради постоянния с леко увеличение характер на влаккилометровата работа.



1.1.2. Товарни превози

Фиг. 2. Ключови показатели за обема на товарните превози с железопътен транспорт на националния превозвач

Наблюдава се известно нарастване на обема на товарните превози в периода 2018-2022 г., но впоследствие 24% намаление през 2023 г., като величината на средното превозно разстояние е променлива, в условията на променена структура на товарообрата (изделия на черна и цветна металургия, минерални суровини, нефт и нефтопродукти). Единствено е налице увеличение при химически продукти. Налице е спиране нарастването на международните превози и спад през 2023 г.. От гледна точка на географското положение на страната, крайно незадоволително е равнището на транзитните превози (от Полша, Австрия и Унгария за Турция), едва 3,5% от общия обем на превозите, като и тук е налице намаление. Влаккилометровата работа нараства по-бързо отколкото товарната работа, което показва неефективност на експлоатационния процес и невъзможност за финансиране на разходите.

1.2. Финансови резултати¹

По отношение на *источниците на финансиране*, освен собствените приходи от превозни услуги са налице постъпления от ДБ за компенсация по Договора за ЗОУ (относително постоянна величина спрямо обема превози); приходи от амортизации; други финансираня от ДБ (компенсации за небитови клиенти във връзка с цените на горивата и по Програма за хуманитарн подпомагане на украински бежанци) (намаление с 92%); извънредни приходи (в случая, реализирани през 2022 г. вземания от ПИБ, поради нищожни договори, но през 2023 г. няма подобни).

По отношение на *источниците на приходи*, основно те са от превози на пътници, товари и съпътстващи превозните услуги дейности (общо намаление с 11%, поотделно намалени приходи от превози на пътници с 20%, на товари с 34% и от съпътстващи услуги) и от продажби на ДМА и КМА (34%). Налице е промяна в структурата на приходите през 2023 г., в сравнение с 2022 г., увеличен е дялът на финансиране по ЗОУ, намален е дялът на другите приходи (от 5% на 3%), но е налице сравнително увеличение на приходите от основна дейност (пътници – с 3% и товари – с 1%). Общата констатация, на фона на размера на приходите от основна дейност е за спад на пазарния дял, което е в разрез с политиката насочена към увеличаване на конкурентоспособността.

Структурата на разходите показва, че при средносписъчен състав на работещите в системата 7516 души за деветмесечieto на 2023 г., водещи са разходите за възнаграждения и осигуровки (46%), при това е налице неизпълнение на бизнес програмата, в която е заложено намаление, но причините за това са преди всичко външни за системата (увеличение на МРЗ), така че се очаква тенденцията към увеличение да продължи. Най-висок е разходът при „БДЖ Пътнически превози“ ЕООД, където освен увеличението на заплащането роля играе и положеният извънреден труд, вследствие на недостиг на човешки ресурси (локомотивен, превозен, маневрен персонал). Това очертава проблем с персонала, от една страна е налице недостиг, от друга – намаление, дължащо се на голям брой хора в пенсионна възраст.

Налице е увеличение на разходите за горива, външни услуги (налице е известно намаление на инфраструктурните разходи, но увеличение при имуществените застраховки, разходите за ТО и текущ ремонт и т.н.) и другите разходи, при намаление на материалните разходи.

През 2023 г. е констатирано и намаление на собствения капитал, в сравнение с 2022 г. (при намаление на текущите и нетекущите активи). Налице е известно намаление на балансовата стойност на вземанията, както и на всички видове задължения (текущи и нетекущи).

¹ Анализът е направен на основа на Междинния консолидиран отчет за финансовото състояние на Холдинга, cifs-30092023-19845.pdf (bdz.bg)

2. ОСНОВНИ ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ

2.1.1. Намалена конкурентоспособност и промяна на транспортния пазар

Налице са първи опити за либерализиране на пазара за пътнически услуги с железопътен транспорт с издаването на лиценз на частен железопътен оператор за извършване на пътнически превози. Това представлява сериозно предизвикателство пред „БДЖ - ПП“ ЕООД, свързано с полагането на значителни усилия във връзка с подготовката и сключването на новия ДОУ. По отношение на „БДЖ - ПП“ ЕООД основният проблем е липсата на иновации в дейността. Като предизвикателство, но и възможност считаме прилагането на съвременни транспортни технологии и комбинирани превози за преодоляване на тенденцията към намаляване на обема на превозите.

Важен елемент на конкурентоспособността е качеството на транспортната услуга. Направеният преглед показва наличие на дефицити в тази сфера. Част от проблема е незадоволителното състояние на инфраструктурата и съответно ограниченията на скоростта, което сериозно влошава качеството на пътническите превози. Освен това обаче следва да се обърне сериозно внимание на очакванията на клиентите, тъй като като проучванията показват, че скоростта не е първа в листа с приоритетите.

При товарните превози, особено транзитните сериозна пречка представляват и граничните процедури. Предизвикателство пред качеството на транспортната услуга е и необходимостта от ускорена дигитализация особено на управлението (експлоатационно и административно).

2.1.2. Влошена структура и недостиг на персонал

Възрастовата структура на персонала е силно влошена и не се наблюдава тенденция към подобряване. Това е свързано, както с демографските характеристики на населението, така и с намаляващия интерес за кариера в системата на железопътния транспорт. Сериозно предизвикателство в следващите години ще бъде трансформацията на човешките ресурси в човешки капитал и изграждането на адекватна инвестиционна програма в тази област.

2.1.3. Недостиг на подвижен състав²

Общият брой на локомотивите за товарни превози е 190, от които в експлоатация 80 (40%). Средния недостиг на локомотиви е 25-30 бр. (15%) Налице е влошена структура на вагонния парк, при сериозен недостиг на специализирани вагони, което влияе пряко на конкурентоспособността.

Броят и структурата на вагонния парк в пътнически превози не показва количествени проблеми. Налични са 330 вагона при необходимост от 300 за изпълнение на графика за движение, но е налице сериозно неизпълнение на програмата за ремонтите, което води до понижаване качеството на услугата. Пътнически превози разполагат с около 230 локомотива, като 60% от тях са на възраст над 30 години, а само 5% са на възраст до 10 г. Необходимият брой локомотиви и мотрисни влакове е около 130 бр.

През последните 10 години, се наблюдава спад на пазарния дял при товарни превози от 80% на около 55%. Усложняващата се конкурентна среда поради либерализирания пазар увеличава и предизвикателствата пред сектора на товарните превози. Въпреки това е възможно да се положат усилия и в рамките на 3 годишен период да се възстанови част от пазарния дял до 60-65%, въз основа развитие на

² По материали от специализирания печат и интернет публикации на водещи експерти

комбинирани превози. Тук следва да се проучи международния опит, например на Румъния, относно системата Lohr³. Това означава привличане на стратегически партньори и инвестиции в подвижен състав. При осъществяване на тези мерки може да се очаква до 5% годишен ръст на извършване от дружеството товарни превози. Това е свързано и с изпълнение на *финансови цели*, една от които освобождаване на предприятието от излишни активи, но и своевременно замяна с нови, съответстващи на стратегията и целите.

Бъдещата пълна либерализация на пътническия транспортен пазар налага нестандартни решения по отношение на разполагаемостта с подвижен състав, предоставящ достатъчно високо качество. Свързано е и със сериозни усилия за подържане на разполагаемите транспортни средства.

3. Стратегически и оперативни цели и мерки за изпълнение

От гледна точка на стратегията, приемаме за водещи целите, свързани с нарастване на пазарния дял, в резултат на мерки за повишаване на качеството. Описаните предизвикателства, които стоят пред Холдинг „БДЖ“ ЕАД предполагат формулиране на следните цели, които да се реализират непосредствено в следващите години:

Таблица 1

	ЦЕЛИ	МЕРКИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ
1	В съответствие със стратегическата цел „Модернизация и обновяване на подвижния състав“ разширяване на възможностите за внедряване на комбинирани транспортни технологии от типа „железница-автомобил“, което изцяло съответства на приоритетите на европейската и националната транспортни политики;	1 година - проучване на възможностите; оценка на разходите и ползите от внедряване на комбинирани превози и обновяване на парка; оценка, избор на алтернативи и начало на пробен период при внедряване на комбинирани технологии и AI при превозните услуги. 2 година - създаване на стратегически партньорства с клиенти и автомобилни превозвачи за ефективното използване на комбинираната технология; оценка на риска, свързан с киберсигурността при осъществяване на дейностите;
2	Модернизация на подвижния състав по посока нарастване на броя на специализираните вагони, с ориентация към изискванията на корпоративните клиенти-партньори на дружеството, на база на възможностите за ползване на източник за финансиране „Оперативен лизинг“;	3 година - оценка на икономическата ефективност от предприетите мерки; разширяване на стратегическите партньорства, посредством добавяне на нови превозвачи и клиенти
3	Разработване и реализиране на програма за повишаване на компетентностите на хората и превръщането им в капитал на дружеството. По този начин освен производителността на труда ще се повиши и фирмената култура, както и чувството за принадлежност към дружеството.	Повишаване на мотивацията на персонала, като тук основна е политиката на доходите и социалните разходи. Провеждане обучения на база на разработени и поетапно реализирани обучителни програми, с надграждане в рамките на 3-годишния период.
4	Обновяване на транспортните средства за пътнически превози	Проучване и аргументиране на действия за директно договаряне, наемане, лизинговане Преструктуриране на системата за текущ ремонт и подържане на ПЖПС
5	Диверсификация на дейността	Задълбочаване внедряването на източници на допълнителни приходи Развитие на туристически услуги в сътрудничество със водещи туристически оператори от Централна Европа

3 Източник: <https://autoline.bg/-/prodazhba/remarketa-avtovozi/Lohr/TM4-LOHR-Truck-transport-23120111592426830500>

		Търсене сътрудничество със световни киностудии Развитие на круизни пътувания със създаване на специализирана материална база и обучени хора.
6	Разработване и внедряване на система за управление на качеството на транспортната услуга в пътнически превози	Проучване очакванията на клиентите Разработване система от Ключови показатели (KPIs) за отчитане на качеството Проучване за регионализация на превозите и препроектиране съотношението маршрутни-регионални влакове, което е свързано и с избора на ПЖПС Внедряване на ИТС, с оглед на централизиране на връзките (обединяване на връзките Wi-Fi за пътници, видеонаблюдение и преброяване на пътниците); развиване на технологиите за подобряване на изживяването на пътниците за осигуряване на дългосрочна стабилност и увеличаване на пътническия поток.

4. Постигане на устойчив растеж и увеличаване на броя на пътуващите с железопътен транспорт предлаган от националния пътнически превозвач

В условията на поява на конкурентен пътнически превозвач (в лицето на „Пимк Рейл Експрес“) е необходимо да бъде приет и изпълен екшън план за привличане и увеличаване на броя на превозваните пътници, в който би следвало да залегнат следните основните препоръки:

- **Повишаване на качеството на услугите по превоз на пътници:** незабавно включване на новопридобития подвижен състав („новите“ употребявани германски вагони в постоянните състави на БВЗР⁴ и никакви компромиси по отношение на поддръжката и екипировката и масова реклама на новите състави в СМИ и социалните мрежи, вкл видео клипове и банери.
- **Подобряване на информационното обслужване в гарите:** лобиране пред железопътния регулатор за оказване на натиск върху ДП „НКЖИ“ за инсталиране на LED информационни табла и системи, които да осигурят прецизна и своєвременна информация за влаковете и друга важна пътническа информация във всички пътнически гари.
- **Провеждане на подходяща тарифна политика, като:**
 - a) **Въвеждане на карти и промо програми:** въвеждане на система за електронни билети с предплащане по подобие на въздушния транспорт, позволяваща на пътниците да закупят карти онлайн и да получават отстъпки при ранно закупуване или в ненаатоварени дни. Добро решение представлява интеграцията на карта „БДЖ Plus“ със системата за градски транспорт в градовете, което да позволи на пътниците да използват един и същ превозен документ за многократно пътуване в различните видове транспорт. Тази мярка е особено подходяща за социално слабите пътници, които ползват преференции при пътуване в градска и извънградска среда (ученици, студенти, пенсионери, инвалиди и т.н.)
 - b) **Насърчаване на семейни пътувания посредством въвеждане на „семейни пакети“ и „групови отстъпки“:** предоставяне на гъвкави пакети за семейства, които да включват комбинации от билети за възрастни и деца със значителни отстъпки за общите пътувания; изграждане на система за онлайн групови резервации, която да улесни съвместните пътувания и да осигури специални тарифни отстъпки за групови билети.

⁴ Бърз влак със задължителна резервация

- **Дигитализация на маркетинговата дейност, посредством:**
 - a) **Генериране на данни за пътниците:** изграждане на централизирана платформа за събиране и анализ на данни от различни източници, включително билетни системи, анкети на пътниците и **социални медии**, за да се разберат предпочитанията и поведението на пътниците; провеждане на интервюта и фокус групи с цел подробно проучване на мненията и изискванията на потенциалните пътниците;
 - b) Изграждане на **маркетингови стратегии**, базирани на данни, които да позволят на БДЖ да комуникира с пътниците по индивидуален път и да предлага персонализирани оферти. Част от тях е и прилагането на нови **мерки спрямо потенциалните пътници**, като използване на технологии за гео-локация, които да насочват рекламните съобщения към тях. Наред с това е необходимо внедряване на система за непрекъсната обратна връзка с потребителите и оценка на тяхното мнение относно нивото на услугите.
 - c) Необходимо е използване на ключови показатели (KPI), за да се измерва ефективността на различните маркетингови инициативи и иновации, сред които да намери място измерването на степента на подобряване на пътническото преживяване, увеличаване на нивото на удовлетвореност на клиентите, отразено в анкетни данни, обратна връзка от пътниците и независими оценки в Google и социалните мрежи.

Необходимо е и засилване на сътрудничеството с всички заинтересовани страни, на първо място установяване на **перспективни бизнес партньорства** с туристически агенции и хотели, с включване на предлагане на пътувания с влак и осигуряване на предварителна резервация на места за пътуване; организиране на специални тематични турове, които да се съчетават със събития и фестивали в различни региони на страната, за да се привлекат туристи и туристически групи.

На второ място, необходимо е и **тясно сътрудничество с общинските органи за управление**, с оглед на активно участие и лобиране за проекти, фокусирани върху подобряване на транспортната инфраструктура и достъпността до железопътните гари, както и при организиране на кампании за осведомяване в партньорство с общините, целящи да увеличат делът на обществения транспорт и да предоставят информация за новите тарифи и услуги на основния железопътен превозвач на пътници в Р България.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] ESOOVIS, Годишен доклад за дейността, Доклад на независимия одитор, Индивидуален финансов отчет, „Холдинг БДЖ“ ЕАД, 31.12.2022 г.
- [2] Национален статистически институт (НСИ), <https://www.nsi.bg/bg/content/1789/железопътен-транспорт>
- [3] Анализ за дейността на „БДЖ-Пътнически превози“ ЕООД за 6-те месеца на 2023 г., „БДЖ - ПП" ЕООД, Централно управление
- [4] Междинни съкратени индивидуални финансови отчети, Холдинг БДЖ ЕАД, 31.03. и 30.09.2023 г.
- [5] Междинен съкратен консолидиран финансов отчет, Холдинг „БДЖ“, 30.09.2023 г.
- [6] Chen Xi, R. Prabhakar, Business Model Innovation in Railway Industry for Emerging Market - A Case Study on Bombardier Transportation, Chalmers, Department of Technology, Management and Economics, *Division of Management and Economics of Innovation*, CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Gothenburg, Sweden 2011, Report No. E2011:029

DEVELOPMENT CONCEPT OF THE ENTERPRISE "HOLDING BULGARIAN STATE RAILWAYS" EAD AND ITS SUBSIDIARIES

Antoaneta Dimitrova Kirova, Vasko Vassilev, Varujan Apalian
akirova@vtu.bg, vasko.ananiev@gmail.com

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

Key words: *railway transport, holding company, competitiveness, sustainable development*

Abstract: *The principal of the Holding company Bulgarian State Railways"(HBSR) is the Secretary of Transport, Information Technologies and Communications, with main activities providing passenger and freight services in the national and international railway network carried out through the subsidiaries Bulgarian State Railways - Passenger Transport" Ltd., and Bulgarian State Railways - Freight Transport" Ltd. In fulfillment of its announced mission, HBSR strives for competent and professional management of its subsidiaries, with a view to ensuring the sustainability of the performed safe and secure transport services for the transport of passengers and cargo, while balancing the interests of the business and social partners and taking into account the environmental requirements. In order to fulfill the mission, the two carriers should maintain and increase their competitiveness, in view of the possible increase in their market share. In addition, there are a number of challenges in terms of geopolitics the realization of the national and pan-European policies in railway transport. The management of HBSR is based on the available (and eventually attracted) resources providing the background for the realization of strategic and operational goals, taking into account the interests and requirements of the interested parties and the society as a whole.*