

5.3 СРОДНИ ЗАКОНИ И НОРМИ

5.3.1 Очертания на структурата от правни норми в България

В случаите, където нашето предложение включва предложение за промени в нормативната уредба или на някакви други норми, е необходимо да се проучи какъв вид процедура се изисква, за промяна на релевантната норма. Такава промяна на нормите би била необходима при реструктурирането на БДЖ или разделянето на БДЖ на няколко компании. С оглед на това е необходимо да се направи преглед на рамката на правната система на Република България, тъй като нужната процедура за промяна на релевантната норма зависи от вида норми, които са уредени в Конституцията или даден закон, постановление, указ, решение или правилник, утвърден от самата БДЖ.

Действащата Конституция на Република България (Конституцията) е приета от Велико Народно Събрание и е в сила от 1991 г. Конституцията е върховният закон и другите закони не могат да ѝ противоречат (чл.5, ал.1 от Конституцията). Конституционният съд се произнася по споровете за конституционността на законите и на други правни актове (чл.149 ал.1 т.2 от Конституцията). Конституцията оправомощава Народното събрание да приема, изменя, допълва и отменя законите (чл. 84 от Конституцията). Въз основа и в изпълнение на съответния закон, Министерският съвет с постановления приема правилници и наредби, както и постановления, разпореждания и решения (чл. 114 от Конституцията), а министрите издават правилници, наредби, инструкции и заповеди (чл. 115 от Конституцията), основаващи се на съответния закон. Изменения и допълнения на съответните правилници, наредби и инструкции могат да бъдат правени от съответния министър.

5.3.2 Норми управляващи БДЖ

(1) Норматив

Понастоящем БДЖ се управлява от следните разнообразни норми (и в предишната част се споменава закона за БДЖ, но тук законите и правилниците се цитират с оглед правната структура, която има отношение към БДЖ):

- 1) Закон за Българските държавни железници "Закон за БДЖ"

Законът за БДЖ, обнародван през 1995 г., е най-всеобхватният нормативен акт, който регулира различни аспекти на БДЖ. Предмет на закона на БДЖ са:

- i. статутът, имуществото, дейността и управлението на БДЖ;
- ii. правата и задълженията на БДЖ във връзка със стопанисването и използването на предоставеното им имущество;
- iii. правата и задълженията на БДЖ във връзка с развитието, ремонта и поддържането на железопътната инфраструктура и нейната експлоатация (чл.1, ал.1 от Закона за БДЖ).

Чл.18, ал.4 и ал. от Конституцията гласи, че със закон може да се установява държавен монопол върху железопътния транспорт и че условията и редът, при които държавата предоставя концесии за обектите и разрешения за дейностите, се уреждат със закон. Законът за БДЖ установява тези условия.

2) Правилник за прилагането на Закона за БДЖ (ППЗБДЖ)

ППЗБДЖ е обнародван на 3 септември 1996 г. с цел приложението на Закона за БДЖ. ППЗБДЖ урежда:

- (i) общите разпоредби за дейността на БДЖ (I глава);
- (ii) управлението на БДЖ (II глава);
- (iii) план-договора между държавата и БДЖ (III глава);
- (iv) железопътната инфраструктура (IV глава);
- (v) задължения за обществени услуги и задължения за обществените услуги с местно значение (V глава);
- (vi) контрола върху безопасността на движението (VI глава).

3) Правилник за устройството и дейностите на Национална компания БДЖ (ПУДБДЖ)

Чл. 14, ал.1, т. 3 от Закона за БДЖ предвижда, че Управителният съвет приема Правилника за устройството и дейността на БДЖ. Определени и предписани от Управителния съвет в ПУДБДЖ са:

- (i) организационната и управленческа структура на БДЖ;
- (ii) функционалното разпределение на задълженията между оперативните единици;
- (iii) принципите на отношенията между оперативните единици на БДЖ;
- (iv) организацията на стопанските, търговските и финансови отношения вътре в БДЖ (чл.3 от ПУДБДЖ).

Важният момент, че ПУДБДЖ се приема от Управителния съвет на БДЖ и промяна на ПУДБДЖ, например, изменение с оглед съществуващата структура на БДЖ може, теоретически да бъде направено само от Управителния съвет.

4) План-Договор

Чл. 30 от Закона за БДЖ предвижда, че задължителните обществени услуги се извършват въз основа на ежегодно актуализирани план-договори, сключени между държавата, представлявана от министъра на транспорта и министъра на финансите, и БДЖ, и че в тези план-договори се определят видовете на услугите, периодичността, качеството и обема на превозите, тарифите и тарифните облекчения и съответните компенсационни механизми.

Чл.4 ал.2 от Закона за БДЖ предвижда, че БДЖ осъществява задължителни обществени услуги в съответствие с условията и по реда, определени с договор.

Чл. 5 от Закона за БДЖ също така предвижда, че БДЖ извършва дейностите по развитието, ремонта, поддържането и експлоатацията на железопътната инфраструктура въз основа на договори, сключени между БДЖ и държавата, представлявана от министъра на транспорта и министъра на финансите.

План-договор се предвижда също и в ППЗБДЖ.

Чл.6 от ППЗБДЖ предвижда, че БДЖ осъществява дейностите по развитието, ремонта и експлоатацията на железопътната инфраструктура и по извършването на задължителните обществени услуги въз основа на план-договор сключен с държавата.

Чл.7 от ППЗБДЖ предвижда, че с план-договора се определят:

- (i) отговорностите на държавата като възложител и на БДЖ като изпълнител на дейностите свързани с железопътната инфраструктура или имащи характер на задължителни обществени услуги,
- (ii) договорните показатели за всяка дейност,
- (iii) условията на заплащане за услугите на БДЖ от страна на държавата.

Чл. 8 от ППЗБДЖ предвижда, че план-договорът в частта му, която се отнася до развитието, ремонта, поддържането и експлоатацията на железопътната инфраструктура определя:

- (i) целите, които трябва да бъдат постигнати в развитието, ремонта, поддръжката и експлоатацията на железопътната инфраструктура,
- (ii) средствата, които се осигуряват от държавата за развитието, поддръжката и експлоатацията на железопътната инфраструктура,
- (iii) средствата от приходите в резултат от стопанската дейност на БДЖ, с които БДЖ участва във финансирането на дейностите, свързани с железопътната инфраструктура,
- (iv) задълженията на БДЖ за постигането на определени количествени и качествени показатели, характерни за състоянието на железопътната инфраструктура,

(v) отговорностите на БДЖ по развитието, ремонта, поддръжката и експлоатацията на железопътната инфраструктура.

Чл.9 на ППЗБДЖ предвижда, че план-договора в частта си относно извършването на задължителните обществени услуги, определя:

- (i) величините на конкретните показатели, които характеризират задължителните обществени услуги,
- (ii) средствата, необходими за компенсиране на загубата на БДЖ, в резултат на извършването на задължителни обществени услуги,
- (iii) методите за разпределяне на експлоатационните разходи на БДЖ между товарните и пътническите превози.

Чл.10 на ППЗБДЖ постановява, че план-договорът предвижда средства на БДЖ и за:

- (i) съставяне на ведомствен железопътен кадастър,
- (ii) обучение в областта на железопътния транспорт и инженеринговата дейност по отношение на железопътната инфраструктура,
- (iii) строителството и поддържането на железопътни обекти, опазването и поддържането на мощности и материални средства и осигуряването на отбранително-мобилизационната готовност на железопътния транспорт необходими на страната.

Всяка година, в сроковете определени за разработване на проекта на държавния бюджет, БДЖ изпраща на Министерство на финансите и на Министерство на транспорта разчети, обосноваващи необходимите средства за финансирането на дейностите, предвидени по силата на план-договора за следващата година. План-договорът се актуализира всяка година в съответствие със средствата, определени от държавния бюджет за финансиране на дейностите, свързани със железопътната инфраструктура и със задължителните обществени услуги (чл.11 от ППЗБДЖ). Дейностите, които следва да бъдат възложени на БДЖ чрез план-договора се финансират със средства от държавния бюджет по взаимно съгласуван с план-договора график, в съответствие с условията за предоставяне на държавни средства утвърдени от Закона за държавния бюджет за съответната година (чл. 12, ал. 1 от ППЗБДЖ).

Отделно от годишния план-договор, дългосрочният план-договор е в сила и е валиден от 1996 до 31 декември 1998 г. План-договорът, разбира се, не е закон, но Министерството на правосъдието е на мнение, че е валидно сключен между страните и представлява валидно и обвързващо задължение на държавата. План-договорът за периода 1996-1998г.г. установява различни точки по отношение на БДЖ, които в подробности се свеждат до:

- (i) правата и отговорностите на държавата (гл. II),
- (ii) права и задължения на БДЖ,
- (iii) стратегически насоки на дейността на БДЖ,
- (iv) задължения, отнасящи се до поддръжката, ремонта, развитието и действието на железопътната инфраструктура,
- (v) вътрешните обществени пътнически услуги.

както е упоменато в Раздел 4.3, Организация.

5) Директива на Съвета (на Европа) от 29 юли 1991 г. за развитието на железните линии на Общността ("91/440/ЕЕС").

Макар че Директивата на ЕИО няма никакъв пряк ефект върху БДЖ, тази директива е важна за бъдещата структура на БДЖ. Действащият закон за БДЖ е приет в изпълнение на изискването на Директива 91/440 на държавите от ЕИО. Директива 91/440/ЕИО постановява, че за да направят железопътния транспорт ефективен и конкурентен в сравнение с останалите видове транспорт, страните-членки трябва да гарантират на железопътните предприятия да бъде предоставен статут на независими оператори, действащи по търговски начин адаптиращи се към нуждите на пазара. Чл.4 предвижда също така, че страните-членки вземат необходимите мерки, за да осигурят (по отношение на ръководството, администрацията и вътрешния контрол върху административните, стопанските и счетоводните дела) независим статут на железопътните предприятия, в съответствие с който те ще притежават, в частност имущество, бюджети и сметки, които са отделни от тези на държавата. Тези аспекти на независимостта на БДЖ са предвидени в Закона за БДЖ.

Директива 91/440/ЕЕС също така изисква държавите-членки да отделят осигуряването на транспортни услуги и функционирането на инфраструктурата. Страните-членки следва да създадат условия:

- (i) това отделяне на сметките за осигуряване на транспортни услуги и сметките за стопанисването на железопътната инфраструктура да изисква организирането на отделни подразделения в рамките на едно предприятие или
- (ii) инфраструктурата да бъде стопанисвана от отделна стопанска единица. В съответствие с тази разпоредба, чл.25 от Закона за БДЖ предвижда, че БДЖ организира и осъществява счетоводство, както за цялата търговска дейност и операции като държавна фирма така и отделно счетоводство за (i) експлоатационната дейност и железопътните услуги, включително задължителните обществени услуги и други търговски дейности и (ii) ремонта, поддръжането и развитието на железопътната инфраструктура.

б) Други

Чл.2 и чл.3, ал.1 от Закона за БДЖ предвиждат, че БДЖ се образува по чл. 62, ал. 3 от Търговския закон, и че дейността на БДЖ се основава на принципите на търговското право.Ето защо, съответните разпоредби на Търговския закон относно изменения на организацията на БДЖ ще бъдат разгледани по-долу.

Чл.3, ал.2, т.2 от ППЗБДЖ предвижда, че министърът на транспорта упражнява правомощията, предоставени му по силата на Указ № 9 за работата на ръководния и изпълнителския състав в железопътния транспорт, обнародван през 1981 г. Много от разпоредбите на този указ обаче са заменени от Закона за БДЖ, от други действащи норми и от план-договора.

2) Норми, регулиращи управлението на БДЖ

В този раздел (2), един от най-важните въпроси, който трябва да се обмисли внимателно, е до каква степен е гарантирана независимостта на БДЖ от Министъра на транспорта. Това има също значение за бъдещите взаимоотношения между бъдещата организация на БДЖ и Министерство на транспорта. Както се споменава по-долу и както сочи опита на Япония, трудно е да се определи до каква степен правителството ще си запази правото да участва в управлението на железопътната компания след приватизирането ѝ. От тази гледна точка, предстои да бъдат проучени няколко разпоредби във връзка с избирането на имащите отношение към това страни и освобождаване от съответните длъжности и пълномощия на имащите отношение към въпроса органи.

1) Чл.10 от Закона за БДЖ предвижда, че органите на управление на БДЖ са:

- (i) държавата, представлявана от министъра на транспорта,
- (ii) Управителният съвет и
- (iii) Генералният директор, и че контролен орган на БДЖ е Контролният съвет.

Управителният съвет се състои от девет членове, които се назначават от Министъра на транспорта за срок от пет години. Петима от членовете се подбират извън системата на БДЖ, а четирима от членовете се подбират от системата на БДЖ, чл.12, ал.1 от Закона за БДЖ. Министърът на транспорта сключва договорите за управление с всеки един от членовете на Управителния съвет.

Кворумът за заседанията на Управителния съвет е от шест члена. Решенията на Управителния съвет се приемат с обикновено мнозинство от гласовете на

присъстващите (чл. 13 от Закона за БДЖ). По този начин, теоретически, нито едно от решенията не може да бъде прието само от членове, избрани от системата на БДЖ.

Генералният директор се избира от Управителния съвет измежду неговите членове, но се назначава от Министъра на транспорта (чл. 14, ал. 1 т. 2 от Закона за БДЖ).

Контролният съвет се състои от петима членове. Членовете на Контролния съвет не са нито служители на БДЖ, нито членове на Управителния съвет. Министърът на транспорта сключва трудовите договори с всеки член на Контролния съвет за срок от пет години (чл. 17 от Закона за БДЖ).

Във връзка с независимостта на БДЖ от министъра на транспорта, е необходимо да разгледаме правомощието му да освобождава органите на БДЖ.

Що се отнася до Управителния съвет, първо, член на Управителния съвет се освобождава с акт на министъра на транспорта (чл. 16, ал. 2). Второ, той може да бъде освободен преди изтичането на срока на договора за управление при нарушение на закона или при неизпълнение на икономическите показатели или на други условия, предвидени в договора (чл. 16, ал. 1). Трето, Министърът на транспорта освобождава преди изтичане на срока на договора за управление член на Управителния съвет, който не участва в три последователни заседания на Управителния съвет без основателна причина, който не отговоря на изискванията предвидени в договора за управление или който е подал писмена молба за освобождаване.

Член на Контролния съвет също може да бъде освободен от министъра на транспорта при нарушение на закона или когато не изпълнява възложените му задачи. Член на Контролния съвет се освобождава от министъра на транспорта, също и когато не изпълнява задълженията си и при подадена писмена молба за освобождаване (чл. 19 от Закона за БДЖ).

Генералният директор се освобождава от министъра на транспорта при нарушение на закона или на задълженията, предвидени в договора за управление.

- 2) За да се разбере процедурата на изработване на решения по няколко пункта, които имат непосредствено отношение към нашия доклад, като например пътните такси, политиката на трудова заетост или инвестициите, добре е да се обяснят правомощията на органите в БДЖ, както и на Министъра на транспорта и на други органи, имащи отношение към тези въпроси. Законите и разпоредбите, които управляват БДЖ, ще бъдат анализирани от тази гледна точка. Основните правомощия и дейности на Управителния съвет, Генералния директор, Контролния съвет и на Министъра на транспорта са следните:

(А) Управителният съвет (чл. 14 от Закона за БДЖ):

- (а) избира измежду своите членове Генерален директор и го предлага за назначаване на Министъра на транспорта;
- (б) приема правилник за устройството и дейността на БДЖ;
- (в) по предложение на Генералния директор, назначава и освобождава от длъжност заместник-генералните директори, главния ревизор по безопасността, главния счетоводител и главния юрисконсулт;
- г) утвърждава годишните планове на БДЖ;
- (д) взема решения за продажбата или ликвидацията на дълготрайни материални активи, за учредяването на вещни права и за отдаване под наем на движимо и недвижимо имущество в съответствие с действащите нормативни актове;
- (е) предлага на министъра на транспорта да разрешава участието на БДЖ в търговски и граждански дружества и в международни организации;
- (ж) предлага на министъра на транспорта да взема решения за разпореждане и учредяване на вещни права върху недвижими имоти, които са публична държавна собственост загубила основното си предназначение;
- (з) упражнява всички права на собственост от името на БДЖ както и тези на притежател, възникнали от дялове и акции във всички видове търговски дружества;
- (и) взема решения за ползването на кредити;
- (к) взема решения за имуществените сделки с жилищните имоти, собственост на БДЖ;
- (л) определя реда за финансовата поддръжка на служители на БДЖ и на техните семейства, както и за компенсиране на служители и клиенти, засегнати или пострадали по време на железопътни катастрофи или трудови злополуки. Всички средства, отделени за тези цели са предварително определени или образувани на доброволни начала;
- (м) изпълнява други функции, свързани с управлението на БДЖ в съответствие с действащата нормативна уредба.

Освен това, ППЗБДЖ предвижда, че Управителния съвет: (I) приема правила за работата си; (II) разработва дългосрочна програма за развитието на железопътния транспорт в съответствие с общата транспортна политика на страната; (III) прави мотивирано предложение до Министъра на транспорта за частично или пълно прекратяване на експлоатацията, закриването и ликвидацията на железопътни линии и (IV) определя условията и реда за осъществяване на правомощията за продажба и отдаване под наем на дълготрайни материални активи (чл. 4, ал. 1 от ППЗБДЖ).

(Б) Генералният директор (чл. 23 от Закона за БДЖ):

- (а) организира, ръководи и контролира цялостната дейност на БДЖ;
- (б) утвърждава тарифи за железопътните превози и услуги;

(в) сключва споразумения за железопътни услуги извън действащите тарифи в интерес на БДЖ;

(г) назначава и уволнява работниците и служителите в БДЖ;

(д) представява БДЖ пред съдилищата, държавните органи и пред трети лица в страната и чужбина;

(е) отчита се за своята дейност пред Управителния съвет и пред Министъра на транспорта.

Освен това, ППЗБДЖ предвижда, че изпълнителното управление на БДЖ се осъществява от Генералния директор в съответствие с правата, предоставени му от Закона за БДЖ, ППЗБДЖ, ПУДБДЖ и план-договора (чл. 21). Чл.24 от ПУДБДЖ предвижда, че Генералния директор утвърждава управленската структура и максималния брой на личния състав на оперативните звена, които се отчитат пряко пред Главното управление, както и вида на управленската структура на онези звена, които се отчитат пред железопътните райони, а така също, и че Генералния директор наема и освобождава ръководния личен състав на оперативните звена, в съответствие с одобрена от него щатна номенклатура.

В) Контролният съвет (чл. 18 от Закона за БДЖ):

(а) упражнява контрол по спазването на нормативните актове и финансовата дисциплина в БДЖ;

(б) упражнява контрол по опазването на имуществото на БДЖ;

(в) дава заключение по годишния счетоводен отчет на БДЖ;

(г) извършва проверки по искане на министъра на транспорта и на Управителния съвет на БДЖ.

Д) Чл.3 от ППЗБДЖ предвижда, че Министъра на транспорта: (I) има право да упражнява правата на единствен собственик на капитала на БДЖ, съгласно съответните разпоредби; (II) има разпоредителни пълномощия по отношение органите за управление на БДЖ в случаи на извънредни обстоятелства; (III) контролира изразходването на финансовите инвестиционни фондове, отпуснати от държавния бюджет, от държавни фондове или от банкови институции с държавна гаранция; (IV) съгласува предложенията си с Министерството на отбраната и с областните управители. Дългосрочният план-договор предвижда, че Министъра на транспорта организира изработването и утвърждава правилата за държавен контрол върху техническата дейност и безопасността на движението (чл.3, ал.1) и след съгласуване със засегнатите общини определя качествените и количествени показатели, относно задълженията на железопътното движение, които БДЖ не би предприела, съобразявайки се единствено със своите собствени търговски интереси.

Освен органите на БДЖ и Министъра на транспорта, има няколко органа, които имат отношение към процедурата по вземане на решения, които засягат БДЖ или дейността на БДЖ. Министерският съвет, по предложение на Министъра на транспорта, приема дългосрочна програма за развитието на железопътния транспорт, както и решения за модернизацията и развитието на наличната железопътна мрежа и за изграждането на нови железопътни линии (чл.29 от Закона за БДЖ). Народното събрание чрез държавния бюджет определя размера на средствата за финансиране на дейностите, възложени на БДЖ с план-договора (чл.31 от Закона за БДЖ). Общините и други юридически лица могат да предоставят средства и да сключват договори с БДЖ за осъществяването на железопътни превози, имащи характер на обществена услуга с местно значение (чл.32 от Закона за БДЖ).

3) Норми, които се отнасят до решенията на БДЖ по важни въпроси като, например, транспортни такси (тарифи, цена на билети), заплати, политика на заетост (пенсиониране и съкращаване на щата) и инвестиции. Във връзка с тези въпроси понастоящем се проучват Закона за цените, Кодекса на труда, Колективния трудов договор и други нормативни актове, които имат отношение към тях. Ако се установи, че правните аспекти на тези въпроси са важни и е необходимо да бъдат описани в този раздел, те ще бъдат разгледани в тази част в следващия ни доклад, отделно от останалите части на същия, които имат отношение към тези въпроси.

4) Норми, които се отнасят до финансовото оздравяване на държавните предприятия. Приложими от гледна точка на финансовото оздравяване на БДЖ са: Законът за финансово оздравяване на държавни предприятия, обнародван през август 1996г., Правилникът за прилагане на Закона за финансово оздравяване на държавни предприятия, обнародван през август 1996г. и Правилникът за условията и реда за използване на финанси от фонда за възстановяване по Закона за финансово оздравяване на държавни предприятия.

5.3.3 Реорганизация и приватизация на БДЖ

(1) Въпроси, които трябва да бъдат разгледани във връзка с реорганизацията и приватизацията на БДЖ

В следващата част на този доклад ще бъде направено предложение относно възможната промяна на организацията на БДЖ. В този раздел ще бъдат разгледани законите и останалите нормативни актове в България, както и бъдещото законодателство в областта на реорганизацията и приватизацията. Целта на този раздел

не е да покаже "най-добрата" форма на организация, а да разгледа въпросите, които трябва да бъдат взети предвид при реорганизацията или приватизацията на БДЖ. Споменатите по-долу точки не предполагат нито предложения относно най-добрата организация, нито каква реорганизация и/или приватизация трябва да се извърши. Подобно предложение ще бъде разгледано в раздел 5.

В този раздел определеното "реорганизация" означава всяка промяна на структурата на БДЖ с или без разделянето на БДЖ на няколко компании или приватизацията на някоя от компаниите.

По отношение на реорганизацията и приватизацията на БДЖ трябва да се разгледат следните три въпроса.

1) Държавен монопол и собственост на държавата върху земята

Както беше споменато по-горе, съгласно чл.18 ал.4 на Конституцията на Република България и Закона за БДЖ, жп транспорт в България е държавен монопол. Държавата, представлявана от Министъра на транспорта, определя и изпълнява транспортната политика в рамките на дадените ѝ от Закона за БДЖ права. Държавата е също и единственият собственик на земята, върху която е изградена транспортната инфраструктура. Като се вземе предвид една от целите на 91/440/ЕИО, а именно насърчаване на конкуренция между компании за жп транспорт, държавният монопол трябва да се преразгледа на даден етап в бъдеще. Може да се наложи собствеността върху земята и другите съоръжения необходими за експлоатацията на железниците, които сега са държавна собственост, да бъдат предадени на други, например приватизирани предприятия.

При сегашното законодателство, поради безусловната собственост на държавата върху земята и други обекти, на 15 октомври 1995 година беше приет специален Закон за концесиите, последван от Правилника за прилагане на Закона за концесиите на 13 декември 1995 год.

Законът за концесиите предвижда предоставяне на концесия не само с използване на държавна собственост, но и извършване на дейности, които според закона са държавен монопол, като (при БДЖ) пътнически и товарен транспорт, ремонт, поддръжка и експлоатация на жп инфраструктура и т.н. В чл.4 на Закона за концесиите в списъка на собствеността, за която се предоставят концесии, не е включена необходимата за жп мрежа собственост, докато в чл.5 на същия закон е казано изрично, че може да се дава одобрение за извършване на дейности за транспорт на пътници и стоки по железниците, при които е установен държавен монопол. Разбира се, че при действащия Закон за концесиите държавата е готова да позволи на жп компания да извършва жп дейност, която е държавен монопол, но не да ѝ даде концесия за ползване на земя или друга собственост, необходима за жп мрежа.

В случай когато се извършват жп услуги от други жп компании, освен БДЖ, ще е необходимо да се направят някои изменения на Закона за концесиите, така че държавата да може да предоставя концесия за ползване на земята и друга собственост за извършване на жп услуги. Този въпрос трябва да се разгледа в случай на реорганизация на БДЖ като едно предприятие и позволяване на други жп компании да извършват жп транспортни услуги, в случай на разделяне на БДЖ на няколко предприятия и в случай на приватизация.

2) Изясняване на правното положение на БДЖ

Законът за БДЖ не даде ясно определение на положението на тази организация и оставя открити няколко въпроса, по-специално въпроса за правното определяне на БДЖ като търговска или нетърговска организация. От друга страна, в чл.2 на Закона за БДЖ се казва, че Националната компания Български държавни железници е образувана като държавно предприятие съгласно чл.62, ал.3 от Търговския закон, който се прилага за държавни предприятия, които не са търговски организации. От друга страна, чл.3 на Закона за БДЖ предвижда че търговската дейност на БДЖ е основана върху принципите на търговското законодателство. Изясняването на положението е важна част от приемането на бъдещите нормативни актове по отношение на БДЖ, чрез която ще се определи докъде се простира дейността на БДЖ (или жп компания, която ще се появи след разделянето на БДЖ), както и дейностите, които не са свързани с жп транспорт.

3) Изясняване на приложението на съответните закони и наредби

Това е технически въпрос на законодателството, но за разделянето на БДЖ и за извършването на приватизацията (действащото българско законодателство предвижда специални условия за преобразуването на държавните предприятия като разделяне и приватизация на БДЖ в зависимост от правното им положение), необходимо е да се изясни кои закони и наредби се отнасят до самите БДЖ (или жп компания, която ще се появи след разделянето на БДЖ).

Като общо правило за прилагане на законите и наредбите, българското законодателство дава предимство на специалните закони, които се прилагат в особени случаи и позволява прилагане на общите закони, като гражданско-процесуалния кодекс в случаите, когато специални закони не съществуват. Законът за БДЖ има по-голяма сила от Търговския закон и Закона за задълженията и сделките.

Както е споменато в горната т.2 по смисъла на чл.62, ал.2 на Търговския закон и чл.2 на Закона за БДЖ, който третира БДЖ като нетърговско държавно предприятие, за

БДЖ не се отнасят много от разпоредбите на Търговския закон, защото те се отнасят само за търговските предприятия. Въпросите, за които няма приложими закони и наредби, които се отнасят за БДЖ, ще бъдат уреждани от общите закони като Закона за задълженията и сделките. Това правно положение, при което повечето от условията на Търговския закон не се отнасят за БДЖ, може да постави БДЖ в неизгодно положение в България спрямо другите юридически лица, които са образувани и действат в съответствие с Търговския закон. Освен това, тъй като БДЖ са основани като нещо различно от редовните търговски компании, бъдещото им преобразуване под формата на разделяне и/или приватизация се ограничава до приложението на условията за нетърговски предприятия, които са много по-общи.

Когато в бъдеще се създава законодателство за реорганизацията на БДЖ, трябва да се предвиди изясняване на законите и наредбите, които имат отношение към БДЖ, така че те (или жп компании, които ще се появят след разделянето им) ще са равнопоставени за конкуренция с други компании. (Например, ако БДЖ обмисля започването на нова дейност, която не е свързана с жп превози, като хотелерство, те трябва да имат право да осъществяват такава дейност поне със същия статут, какъвто имат другите компании, които извършват същата дейност).

(2) Реорганизация на БДЖ като едно предприятие

Както беше споменато в 4.4.2 по-горе, Законът за БДЖ определя чрез пълен сбор от правила, структурата, имуществото, дейностите, управлението на БДЖ и т.н. Освен това са създадени Правилник за приложение на Закона за БДЖ, Правилник за структурата и дейността на Националната компания БДЖ и План-договор, които осигуряват прилагането на Закона за БДЖ. Ако БДЖ ще се реорганизира в една организация, която ще бъде държавна собственост, твърде възможно е необходимото за реорганизацията законодателство да бъде създадено чрез изменения и допълнения към тези закони и останалите нормативни актове.

Дори ако реорганизацията на БДЖ ги направи едно предприятие, следните важни политически въпроси трябва да се разгледат и изяснят чрез закони и другите нормативни актове;

- i. дали да се запази или премахне държавния монопол върху жп транспорта
- ii. в случай, че се премахне държавния монопол върху жп транспорт и други предприятия започнат да извършват жп превози при какви правни взаимоотношения (договори между БДЖ и подобни предприятия или друг начин на предоставяне на права) ще им бъде позволено да използват сградния фонд на БДЖ и да извършват жп дейност.

- iii. дали в правно отношение БДЖ е нетърговска или търговска организация и колко голяма е юридическата им компетентност (дали БДЖ може да изпълнява всички видове търговски дейности вкл. дейности, несвързани с жп транспорт, или се ограничава само до жп превози).

(3) Разделяне на БДЖ на няколко предприятия

1) Процес на разделяне на БДЖ

На теория изглежда има два възможни начина за разделяне на БДЖ на няколко организации.

- i. Единият е, чрез създаване на нови закони и други нормативни актове, които са подобни на съществуващите, и отнасянето им до БДЖ за основаване на нови организации.

Преобразуването (включително разделяне) на нетърговски държавни предприятия се извършва в съответствие с чл.5 на Правилника за упражняване на правото на държавна собственост върху предприятията, чрез постановления на МС или заповеди на съответните министри.

Ако се възприеме този метод, действащият сега Закон за БДЖ ще се отмени и ще се изработи нов закон за БДЖ чрез който ще бъдат създадени няколко организации, например предприятие за товарни превози, предприятие за пътнически превози и предприятие за инфраструктурата. Новият закон за БДЖ ще трябва да уреди същите положения за всяка от тези организации, които сега са уредени чрез Закона като структурата, имуществото, дейността и управлението на всяко предприятие, правата и задълженията на всяко предприятие за управляване и използване на предоставеното му имущество и правата и задълженията на всяко предприятие за развитието, ремонта и поддръжката на жп инфраструктура и експлоатацията ѝ (в зависимост от случая).

За прилагане на новия закон за БДЖ ще е необходимо да се изработят правилници като Правилника за структурата и дейността на Националната компания БДЖ, която е приета от Управителния съвет (4.4.2.3) и годишните план-договори за всяко предприятие, отделни за всяко от тях или един правилник и един план-договор, които се отнасят до всичките предприятия.

- ii Другият възможен метод е разделяне на БДЖ при съществуващите условия на Търговския закон. Този процес може да се счита за предхождащ приватизацията.

Чл. 3 на Закона за БДЖ предвижда БДЖ да извършва дейността си въз основа на принципите на търговското законодателство (което не означава непременно Търговския закон).

Затова може да се разбира, че условията на Търговския закон могат да се приложат при разделянето на БДЖ на няколко предприятия.

Освен това, преобразуването на държавните предприятия ще се извърши в съответствие със Закон за преобразуване и приватизация на държавните и общински предприятия ("Закон за приватизацията"), приет на 23 април 1992 и изм. и доп. в бр. 51/1994, 45/1995, 57/1995, 109/1995 и 45/1996 на ДВ) чрез разделяне на цялото имущество на части и дялове съгласно Търговския закон. Дори ако при сегашното правно положение на БДЖ не е възможно да се приложи Търговския закон преобразуването на БДЖ в търговско предприятие може да се извърши съгласно чл.17 ал.1 на Закона за приватизацията, който предвижда преобразуването на държавните предприятия в еднолични търговски предприятия да се извършва от МС или упълномощен от него орган.

Няма други специални правила за разделяне на търговската дейност на държавни предприятия, освен общите условия на чл. чл.261 до 263 на Търговския закон, които се отнасят за преобразуване на предприятия. Чл.261, ал.1 на Търговския закон предвижда, че всяка компания може да бъде преобразувана в друг вид компания, да се слива с други компании, да се разделя на няколко компании и т.н.)

Начинът на преобразуване, включително разделяне, се урежда чрез чл.262 на Търговския закон с предварителното съгласие и решение на ръководните органи и с регистрация.

Чл.262 ал.2 на Търговския закон предвижда че компаниите ще поемат заедно и поотделно задълженията, които възникват от разделянето. Освен това, чл.263 урежда осигуряване на интереса на кредиторите в случай на преобразуване. В случай на разделяне на БДЖ на няколко компании, трябва да се реши начина на разпределяне на дълговете и пасивите. Затова, трябва да се изключи прилагането на чл.262 ал.2 и решено със специален акт, а начинът за защитаване на интересите на кредиторите трябва също да се уреди със специален закон.

Търговският закон предвижда, че БДЖ може да се преобразува в два вида търговски предприятия, ДОО, уредено съгласно чл.чл. 113 до 157 на Търговския закон или АД, уредено съгласно чл.чл. 158 до 252. Условията за двата начина са достатъчно подробни и изчерпателни и могат да се приложат без никакви ограничения за компаниите, които ще се появят след разделянето на БДЖ (чл.159 на Търговския закон предвижда, че в някои случаи АД може да се образува от едно лице).

2) При разделянето на БДЖ трябва да се разгледат следните въпроси:

Следните важни въпроси трябва да бъдат обсъдени и изяснени чрез закони и правилници.

- I. дали да се запази или премахне държавния монопол върху жп транспорт,
- II. дали прилежащите към железниците сгради и съоръжения ще бъдат собственост на държавата или ще бъдат предоставени на компаниите, образувани след разделянето на БДЖ (вероятно ще е необходима поправка на Закона за концесиите),
- III. видът на правни отношения (договори между държавата и тези компании или между компаниите или предоставяне на компаниите на друг вид права),
- IV. дали правното положение на всяка компания е като това на нетърговско или търговско предприятие и каква степен на правомощия ще бъде дадена на всяка компания (всички видове търговска дейност включително дейности несвързани с жп транспорт или ограничени само до жп транспорт).

(4) Приватизация

1) Начин на приватизация

Основният нормативен акт, който урежда преобразуването и приватизацията на държавните предприятия е Законът за приватизацията. Той позволява преобразуване на държавни предприятия в еднолични търговски предприятия под формата на дружества с ограничена отговорност или акционерни дружества и предвижда няколко начина за приватизация. Правилникът за упражняване на правото на държавна собственост в предприятията, приет с постановление №7 на МС от 25 януари 1994 година също предвижда приватизация на държавните предприятия. Приватизацията ще се извърши според годишен план изготвен от Агенцията за приватизация и одобрен от Министерския съвет. Агенцията за приватизация се създава като държавен орган към Министерския съвет за организация и контрол на приватизацията в случаите, определени в Закона за приватизация. Административните органи на Агенцията за приватизация са Надзорен съвет и Изпълнителен директор.

Въпреки че не са уредени със закон, в България са одобрени официално два начина на приватизация: касова приватизация и масова приватизация.

(i) Касова приватизация

Касовата приватизация ще се осъществи чрез уреждане на процеса на приватизация чрез продажба на търговски (държавни предприятия, които вече са преобразувани в съответствие с условията на Търговския закон) и нетърговски предприятия срещу

заплащане в брой. Съгласно чл. I (3) на Закона за приватизацията, приватизацията на търговските предприятия може да се извърши чрез:

- прехвърляне на части и дялове;
- прехвърляне на право на собственост, части, имущество или отделни единици;
- прехвърляне на собственост като ремонтни съоръжения и търговски обекти, складове, ремонтни работилници, цехове и т.н.

Приватизацията ще се извърши в съответствие с програма за приватизация одобрена от Министерския съвет като решението за приватизация ще бъде взето от различни служби съгласно чл.3 на Закона за приватизация като обществени органи, назначени от Министерския съвет, Агенцията за приватизация, общински съвети и т.н.

Приватизацията на държавни предприятия, които не са предварително преобразувани в търговски предприятия, се урежда в чл. чл. от 30 до 42 на Закона за приватизация и може да се осъществи чрез:

- преки преговори с потенциален купувач,
- търг или оферта
- договор за аренда със срок 25 години и клауза за възможност за изкупуване;
- договор за управления с клауза за възможност за изкупуване или продажба на трета страна
- споразумение за условна продажба.

В тези случаи, Министерският съвет определя условията и начина на преобразуване и контролира изпълнението на решението чрез компетентен орган, прехвърля права на собственост на новите собственици, включително на земя и всякакво друго недвижимо имущество.

(ii) Масова приватизация

Масовата приватизация представлява приватизация чрез инвестиционни ваучери съгласно глава 8 на Закона за приватизация и е ограничена само за държавните акционерни дружества. Тя ще се извърши чрез издаване на инвестиционни ваучери, безлихвени ценни книжа с номинална инвестиционна стойност от 1 лев. Всички български граждани, които са навършили 18 години имат право да получат 25 000 инвестиционни ваучера. Дялове или акции на предприятията, включени в програмата за масова приватизация, се придобиват чрез централизиран търг според процедура, определена от Министерския съвет. (чл.51 на Закона за приватизация). Към

Министерския съвет се създава Център за масова приватизация като орган, който управлява ваучерната приватизация (чл.52 ал.1 на Закона за приватизация).

2) Правни въпроси свързани с приватизацията

При приватизацията на БДЖ най-важните въпроси за обсъждане ще бъдат правната структура на жп компании след приватизацията и отношенията между новите жп компании и правителството.

(i) Правната структура на новите жп компании след приватизацията;

Приватизираните компании се разглеждат като компании образувани според Търговския закон. По-голямата част на основната структура на компаниите като дейността и управленската структура, които сега се уреждат чрез Закона за БДЖ и други произтичащи от него актове ще се определят от членовете за узаконяване на всяка компания. Възможно е обаче отношенията между тези компании и правителството като държавния контрол върху приватизираните компании да се уредят чрез закони, които ще бъдат създадени за тези приватизирани компании.

(ii) Правото на държавен контрол върху новите жп предприятия след приватизацията. Като се има предвид правото за упражняване на контрол върху Контролния съвет, Управителния съвет и Генералния директор от страна на Министъра на транспорта съгласно действащия Закон за БДЖ, както беше споменато в 5.3.2(2) по-горе, може да се очаква, че в случай на приватизация на БДЖ на министъра на транспорта ще бъде даден същия вид право на контрол.

Това право на контрол на правителството върху приватизирани компании може да се осъществява чрез даване на преференциални дялове на държавата, чрез което правителството ще има право на вето върху важни въпроси на управлението на приватизираната компания, въпреки че законността на подобни преференциални дялове съобразно българското законодателство още не е проучена.

Според японския закон относно Корпорацията за пътнически жп транспорт и Японската корпорация за товарни жп превози ("Закон за Японските железници") във връзка с разделянето и приватизацията на Корпорацията на японските държавни железници, които бяха извършени през 1987 година, Корпорацията на японските държавни железници беше разделена на седем ДОО, т.е. шест компании за пътнически жп превози и една компания за товарни жп превози. За назначаването и уволняването на генералните директори и финансови ревизори на тези компании е необходимо разрешение на японския министър на транспорта. Разрешение на министъра на транспорта е необходимо и при решаване на търговските планове за финансово-

отчетната година на тези компании, поправки към уставите на компанията и извършването на друг вид дейност, несвързана с жп превози.

Какъв вид контрол ще може да упражнява правителството съгласно новите правила за управление на новите жп предприятия зависи от решението на законодателната власт. Изтъква се, че контролът на правителството върху приватизираните компании понякога спъва дейността им в условията на пазарна икономика. Например, ако разкриването на информация за компанията се контролира от правителството, навременното представяне на тази информация на акционерите се затруднява. Ако разпределението на акции и други оперативни решения изискват разрешение на правителството, вземането на решения и изпълнението на тези въпроси може да не се извърши в най-подходящия момент. Затова е много важно да се обърне внимание на равновесието между предимствата и недостатъците на държавния контрол върху управлението на тези компании.

[Забележка]

Законите, правилниците и другите нормативни актове, които са разгледани в този раздел 4.4 са действащи към февруари 1997 година и всички последващи изменения не са взети предвид.

ГЛАВА 6 ФИНАНСОВ АНАЛИЗ

6.1 СИСТЕМА ЗА ФИНАНСОВО ОТЧИТАНЕ

В БДЖ има 146 отчетни единици, които са длъжни да изпращат месечна и тримесечна информация. Въз основа на нея се изготвя консолидирания счетоводен отчет на компанията. Тук се включват експлоатационните и инфраструктурни звена, а така също и жп промишлеността. Всяка отчетна жп единица е задължена да изпраща в съответното ЖПУ писмен финансов отчет всеки месец и тримесечие. Трите ЖПУ в София, Пловдив и Г.Оряховица изпращат своите консолидирани отчети на главната дирекция в София.

Месечният отчет е доста опростен, тъй като отчетните единици изпращат само месечния баланс, отчета за печалбите и загубите и справките за вземанията и задълженията и начислените заплати. Тримесечният отчет трябва да съдържа по-подробна информация. Освен обичайната ежемесечна информация се представят данни за краткотрайни и дълготрайните активи, паричния поток, задълженията, разчетите с правителството като данъци, застраховките и субсидиите.

Към производствените отчетни единици спадат и помощни единици като общата администрация, център за контрол на приходите, главния информационно изчислителен център и т.н. Същата схема на отчитане се прилага и при жп промишлени звена, но те се отчитат пряко на главната дирекция. Жп промишлени отчетни единици включват локомотивните и вагонни работилници за ремонт на локомотиви, вагони, пътнически и спални вагони и др., които са разположени на територията на различните ЖПУ.

6.1.1 Контрол на приходите

Всяко оперативное звено в БДЖ задържа приходите и разполага със собствена банкова сметка. Те обаче са задължени да изпращат ежедневна и ежемесечна информация на съответното ЖПУ и главната дирекция в София.

Всеки ден до 18 ч. всяко звено трябва да докладва по телефона размера на дневните приходи на съответното ЖПУ, които обобщават дневните постъпления за управлението. До шесто число на всеки месец, трите ЖПУ предоставят месечната информация за приходите в КПМР. Получените данни се обработват в ГИИЦ, вкарват се в компютърната система, проверяват се и се изпращат на ръководството и в отдел

"Финанси и счетоводна отчетност" на Главната дирекция.

Втората основна задача на КПМР е да отчети приходите от международна дейност - внос, износ и транзитни превози. Отделът изготвя цялата необходима документация за извършване на сделките в чуждестранна валута (главно в швейцарски франкове).

6.1.2 Процедура по снабдяването

Снабдяването с материали и резервни части се извършва от "Материално-техническо снабдяване и пласмент". Ръководството на компанията е одобрило списък от 62 групи стоки, които се доставят единствено чрез тази дирекция. Дирекция МТСП е подчинена пряко на заместник-генералния директор, който отговаря за подвижния състав.

Всяка година до края на октомври стопанските звена изготвят план за доставката на материали през следващата година, основан на плана за производството. Тези планове се обобщават от ЖПУ и се изпращат в МТСП до 20 декември. Разработеният от дирекцията общ план на доставките се предоставя на ръководството на БДЖ за одобрение. Освен това МТСП управлява складовите бази, разположени на територията на различните ЖПУ и следи за оптималното използване на материалите като за целта има право да преразпределя доставяните количества. В края на всеки месец МТСП представя план за следващия месец, който е съобразен с годишния план за доставка.

За да бъдат доставени материали и резервни части, трябва да има сертификат издаден от БДЖ. Например, за да доставя траверси за железен път, съответния завод трябва да получи сертификат от НИТИЖТ.

6.2 ФИНАНСОВ АНАЛИЗ

6.2.1 Преглед

Финансовото състояние на фирмата се влоши рязко в началото на 90-те години поради бързото намаляване на транспортното търсене вследствие катастрофалния спад на икономическата активност и закъснението на реструктурирането на фирмата. Беше трудно да се извършат необходимите корекции на транспортните цени (пътнически такси и товарни тарифи) поради общата съпротива и действащите тогава законовите разпоредби. Следователно за държавните железници стана невъзможно да извършват жп транспорт със собствените си финансови ресурси. Накрая, предвид бедственото

финансово състояние на фирмата през 1992 година правителството започна да предоставя субсидии на железниците.

Посочените данни от балансите показват, че през 1995 и 1996 г., компанията е намалила рязко способността си да генерира приходи. Загубите са се увеличили чувствително от 553 млн. лв. през 1994 г. на 2 703 млн. лв. и 8 412 млн. лв. през 1995 и 1996 година съответно. През първата половина на 1997 година обаче, фирмата успя да регистрира печалба както в експлоатационно и брутно ниво, а крайната загуба беше намалена.

Таблица 6.2.1-1 Отчет за печалбите и загубите (в млн.лв)

	1993	1994	1995	1996	I пол 1997
Чист доход	8,491.4	10,122.6	14,999.8	27,450.0	112,801.2
Общи приходи	10,708.5	12,465.0	16,974.9	31,130.7	120,795.4
Материални разходи	2,279.2	3,020.7	4,525.8	11,482.5	39,690.8
Външни услуги	1,767.5	1,933.2	1,380.7	1,840.3	3,551.6
Трудови разходи	4,765.8	6,167.0	8,736.2	15,946.7	62,903.3
Амортизация	222.1	237.8	2,041.1	2,138.1	1,126.4
Оперативна печалба	-612.1	327.6	-1,337.0	-1,571.0	501.3
Разлика между фин. приходи и разходи	-731.2	902.9	950.3	-1,143.0	958.7
Брутна печалба	-1,343.3	-575.3	-2,287.3	-2,714.0	1,460.0
Чиста разлика	427.1	22.2	-402.0	-5,697.9	-4,198.4
Финансов резултат	-916.2	-553.1	-2,703.5	-8,412.0	-2,738.4

Източник: БДЖ

Забележка: Чиста разлика - разликата между извънредните приходи и разходи

Тези колебания не представят тенденцията на реалната рентабилност на компанията, тъй като нарастването се дължи почти изцяло на промяната в метода на счетоводно отчитане. През 1995 г. амортизацията започна да се начислява върху пазарната цена на дълготрайните активи от 1992 г., която е значително по-висока от историческата стойност използвана до 1994 г. Тази промяна доведе през 1995 г. до 1 800 млн. лв. увеличение на разходите за амортизация. Ако се елиминира влиянието на този фактор, финансовият резултат би бил много близък до този от предходните години. Освен това рязкото увеличение на общите загуби за 1996 година се приписва най-вече на извънредните фактори като крайните увеличения на оперативната и брутна загуба.

Основните възможности за печалба на железниците може да са се подобрили малко за периода, тъй като оперативната и повтаряща се загуба се увеличиха съвсем слабо, което може би означава по-добра рентабилност при силното инфлационно напрежение в

икономиката. В този смисъл, за финансовото подобрене определено са допринесли по-реалистичната политика на тарифи/такси, преустройство на търговската дейност, включително съкращаване на щата, въпреки изоставането от предложения график.

Таблица 6.2.1-2 Възможности за печалба (%)

	1993	1994	1995	1996	1 полугод. 1997
Оперативна печалба	-5.7	2.6	-7.9	-5.0	0.4
Брутна печалба	-12.5	-4.6	-13.5	-8.7	1.2
Крайна печалба	-8.6	-4.4	-15.9	-27.0	-2.3

По данни на БДЖ

В същност нормата на печалбата (брутната печалба/общите приходи) илюстрира добре подобряващата се рентабилност на фирмата. Въпреки че съотношението преди корекциите значително се влоши през 1995 година, след коригирането за 1995 и 1996 година беше получен коефициент за преоценяване на активите $-2,9\%$. Това представлява значително подобрене в сравнение с 1993 година и също в сравнение с 1994 и предполага по-добра рентабилност в реални измерения.

Печалбите и загубите регистрираха подобрене през първата половина на 1997 година, като положителни резултати бяха постигнати както на оперативно, така и на брутно ниво. Относително голямата извънредна загуба доведе до крайна загуба, която за разглеждания период все пак е най-малката по отношение на нормата на печалба. Анализът ни навежда на извода, че усилията на фирмата да възстанови финансовата си жизнеспособност са възнаградени. Тези усилия включваха корекции на цените, намаляване на излишните ресурси като служители и подвижен състав, строга инвестиционна политика и т.н.

Вярно е също така, че все още има много проблеми за разрешаване и още е рано да се каже, че финансовата жизнеспособност е възстановена напълно. Трябва да се обърне особено внимание на резултатите от първата половина на 1997 година. Увеличението на нормата на печалбата до около 10% се дължи почти единствено на съответното намаляване на съотношението амортизация/приходи в сравнение с предишната година.

Хиперинфлацията даде възможност на фирмата да повиши значително тарифите/таксите през периода, а амортизацията беше изчислявана по минали пазарни цени, които бяха коригирани по цените от 1993 година. Подобриенето на книга не заслужава внимание, защото хиперинфлацията наложи съответно увеличаване на

цените на различни активи, а ниското ниво на амортизационните отчисления затруднява подмяна на остарели съоръжения.

Ако фирмата се задоволи с получения през първата половина на 1997 година резултат и не положи повече усилия за повишаване на рентабилността, моделът на миналите търговски затруднения ще се повтори. Преобладаващото ниво на амортизация не е достатъчно за поддържане на качеството на активите, тъй като тяхната подмяна е невъзможна при сегашните пазарни цени. От друга страна, трябва също да се отбележи, че по време на периода на финансови ограничения бяха извършени много по-малко ремонтни работи и поддръжка. Това положение все още продължава. Това може да се окаже друг фактор за влошаване на качеството на жп транспорт. Затова са необходими непрекъснати усилия за възстановяване на финансовата жизнеспособност на фирмата, за удовлетворяване на нуждите на клиентите и дори за повишаване на конкурентоспособността на фирмата.

6.2.2 Анализ на приходите

(1) Структура на приходите

Таблица 6.2.2-1 Приходи по видове дейност (в млн.лв)

	1993	1994	1995	1996
Товарни превози	6,395.0	6,959.2	11,228.4	20,174.6
Пътнически превози	768.6	1,363.1	1,927.2	3,982.5
Други жп услуги	123.5	172.1	235.4	440.1
Жп промишленост	1,022.3	1,394.1	1,424.0	2,242.9
Наука	39.7	50.6	13.8	2.0
Търговия	17.3	26.5	165.9	602.1
Строителство	125.0	157.0	5.1	5.8
Нетни продажби	8,491.4	10,122.6	14,999.8	27,450.0
Субсидии	1,800.2	1,000.0	1,729.3	3,213.9
Други приходи	416.9	1,342.4	245.8	466.8
Оперативни приходи	10,708.5	12,465.0	16,974.9	31,130.7

По данни на БДЖ

Най-голям дял от предлаганите услуги се пада на товарните превози. През 1996 г. те са реализирали 70% от нетните продажби и 61% от общите брутни приходи на компанията. През същата година на пътническите приходи се падат едва 13.5% от нетните продажби и 11,9% от общите приходи. Държавните помощи за пътнически компенсация и поддръжка на инфраструктурата са друг основен източник на постоянни приходи, чиито съотношение спрямо общите приходи е около 10%.

Таблица 6.2.2-2 Приходи по търговски дейности през 1997 (млн.лв.)

	I-во тримес. 1997	II-ро тримесечие 97	Първата половина на 97
Товарни превози	31,940.1	51,042.2	82,982.3
Пътнически превози	4,495.1	11,756.8	16,251.9
Други жп услуги	552.4	812.9	1,335.3
Жп промишленост	2,820.7	5,659.2	8,479.9
Наука	0.8	3.0	3.8
Търговия	2,165.2	1,582.9	3,748.1
Строителство	0	0	0
Нетни продажби	41,944.2	70,857.1	112,801.3
Субсидии	1,402.7	4,780.3	6,183.0
Други приходи	936.9	874.2	1,811.1
Оперативни приходи	44,283.8	76,511.6	120,795.4

По данни на БДЖ

Таблица 6.2.2-3 Факторен анализ на увеличаване на приходите (брутно)

	1993	1994	1995	1996	I пол. 1997
Товарна дейност					
Обем	-0.7%	0.9%	10.6%	-12.2%	-0.8%
Единична цена	57.4%	55.3%	48.3%	107.7%	1,199.1%
Общо	56.0%	56.8%	64.0%	82.4%	1,188.7%
Пътническа дейност					
Обем	8.2%	-13.3%	-7.2%	7.9%	27.6%
Единична цена	25.9%	110.1%	55.1%	81.6%	977.7%
Общо	36.4%	77.4%	41.4%	96.0%	1,275.1%

По данни на БДЖ

Забележка: Обемът е изчислен въз основа на тон/км за товарния транспорт и пътнически/км за пътническия

(2) Железопътен транспорт

Обемът на транспорта бе почти постоянен от 1992 година насам, макар и с известни колебания. Единственото изключение е първата половина на 1997 година, когато обемът на пътническия транспорт се увеличи с 27,6% в сравнение с предишната година. Това голямо увеличение се дължи главно на голямото повишение на цените на горивата и недостига на гориво през първото тримесечие на годината, затова не трябва да се счита за начало на нова тенденция. В действителност, увеличението на обема загуби инерция с времето и от 45,8% през първото тримесечие спадна до 11,3% през второто и само 2,4% през месец юли.

Затова увеличаването на приходите от продажбите се дължи почти изцяло на повишението на цените. Между 1992 и 1996 година приходите от продажбите на товарни превози се увеличиха 6,3 пъти, от което 6,5 пъти вследствие серия от увеличения на цените, а приноса на транспортния обем се равнява на малко отрицателно число. През първата половина на 1997 година се повтори почти същият

модел.

Гореспоменатите увеличения на цените и оттук нарастването на приходите от продажбите са извършени по препоръка на различни консултанти. Важно е да се отбележат два съществени фактора. Единият е, че увеличенията на тарифите/таксите почти винаги изоставаха от общата тенденция на покачване на цените. Тъй като по-голямата част от разходите на фирмата варират около общите изменения на цените, закъснението на процеса на корекция на цените непрекъснато водеше до поява на фактори, които затрудняват усилията за преустройство.

Друга препоръка, която българските железници не можа да изпълни изцяло беше увеличаване на извънредните продажби и оттам финансово подобрене на пътническият сектор чрез по-интензивни увеличения на таксите. Всъщност в повечето от препоръките на различни консултанти по управлението се изтъква необходимостта от реално, а не номинално увеличение на цените с цел увеличаване на приходите от пътнически превози и повишаване на рентабилността на пътническият транспорт. В действителност сборното увеличаване на цените от 1992 година беше почти еднакво за двата транспортни сектора, като увеличението на продажбите на товарни превози, макар и маргинално, беше по-голямо от пътническите.

Липсата на гъвкавост при определяне на цените за жп превози се дължи на няколко фактора в това число и на отрицателното отношение на пътниците, съображения относно конкуренцията на други видове транспорт и др. Влиянието на ограниченията върху повишаването на пътническите тарифи бе особено силно при пътническите превози. Екипът счита, че положението ще се подобри в бъдеще когато новото правителство премахне тези ограничения. Сега фирмата действа по свое усмотрение и трябва да предприеме внимателна ценова политика.

Друг фактор, който трябва да се спомене, е споразумението между МВФ, правителството и фирмата относно рентабилността на пътническият транспорт. Споразумението определя финансови цели за търговията изразени в съотношение разходи/приходи 2:1. Недостигът на приходи трябва да се компенсира от държавата или общините.

(3) Странични дейности

Освен ж.п. превози, БДЖ извършват и някои спомагателни дейности, като товаро-разтоварна дейност, спедиция, обслужване на спални вагони и др. Жп промишленост

извършва ремонтни услуги, които спомагат за поддържане на качеството и сигурността на превозите. Тъй като обемът на поддръжката и ремонтните работи намаля рязко през последните години, проектът за реструктуриране на железниците (ППЖ) препоръчва тяхното реорганизиране до края на 1998г., главно чрез преобразуването им в смесени или акционерни дружества.

Жп индустрията допринесе и за получаване на приходи (услуги за други клиенти). Приходите обаче бяха твърде малки и дейността като цяло е губеща. Очаква се предлаганата модернизация да изиграе положителна роля за финансовото възстановяване на компанията. След модернизирането на жп индустрията в БДЖ ще останат само някои основни работилници.

Компанията няма особено желание да развива други дейности, различни от основната ѝ. Въпреки че през последните години са направени някои опити за отдаване под наем на гаровни площи за магазини и павилиони за вестници, тази практика не се е развила успешно.

(4) Компенсации и субсидии от правителството

След 1992 г. състоянието на БДЖ се влоши драстично и правителството започна да им отпуска субсидии и компенсации. Оттогава държавата предоставя компенсации за пътническия транспорт и субсидии за инфраструктурата. По-точно, правителството отпуска средства на жп фирма под формата на следните категории: пътнически компенсации, поддръжка на инфраструктурата, пътната мрежа, спешна финансова помощ и субсидии за инвестиции. Пътническите компенсации и субсидиите за поддръжка на инфраструктурата се отпускат редовно. Отделно от средствата за инвестиции, всички помощи са включени като приход в сметката за печалби и загуби. През последните няколко години съотношението на компенсациите и субсидиите бяха около 10% от общите експлоатационни приходи освен тези за 1992 и 1993 година.

Таблица 6.2.2-4 Държавни компенсации и субсидии (млн. лв.)

	Общо	Пътнически	Поддръжка инфраструктура	Пътна мрежа	Спешно подпомагане	Съществуващи общо	Капиталови инвестиции
1990	87.0	85.0	0.0	0.0	0.0	85.0	2.0
1991	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
1992	701.0	0.0	701.0	0.0	0.0	701.0	0.0
1993	2,097.7	612.1	288.1	0.0	900.0	1,800.2	297.5
1994	1,571.0	680.0	320.0	0.0	0.0	1,000.0	571.0
1995	2,429.1	1,160.0	550.0	0.0	0.0	1,710.0	719.1
1996	3,931.8	1,500.0	900.0	769.8	0.0	3,169.8	762.0
1997	41,000.0 (59,000)	25,000.0	10,000.0 (28,000)	0.0	0.0	35,000.0 (53,000)	6,000.0

По данни на БДЖ

Забележка: Данните за 1997 са предоставени от правителството; цифрите в скоби означават заявените от БДЖ суми

Систематата на субсидиране е ясно определена от Закона за БДЖ и План-договора. Компанията отправя искане до МС, в което посочва необходимия размер на субсидиите. Исканата сума обикновено се съгласува между двете страни като решението на правителството зависи от действителната финансова обстановка. Накрая правителството решава размера на сумата и я включва в закона за бюджета за следващата година. План-договорът се актуализира всяка година със съгласуваната сума и се подписва от двете страни. (БДЖ и правителството).

За финансовата 1997 година фирмата първоначално поиска от правителството около 45 млрд. лв. за компенсация и субсидии предвид хиперинфлацията. Правителството се съгласи да отпусне само 25 млрд. лв. общо за компенсация и субсидии. Фирмата направи допълнително искане за още 28 млрд. лв. И като резултат, договорът между двете страни още не е подписан, въпреки че правителството се съгласи да отпусне още 10 млрд. лв. допълнително.

Екипът счита, че двете страни трябва да положат повече усилия за да развият и усъвършенстват системата на компенсация/субсидии. Първо, двете страни трябва да съгласуват по-точни критерии по които държавата ще отпусне компенсация/субсидии и до каква степен ще става това. За да се изпълни това изискване, фирмата има за задача да изработи по-изчерпателна и прецизна система за управление на счетоводството по линии и сегменти и да прави заявките си въз основа на подобна обективна счетоводна основа. Съществуващите проблеми трудно ще се разрешат ако тези основни положения не бъдат съгласувани между страните.

Екипът счита, че търговска фирма, която осигурява обществени услуги трябва да получава някакви компенсация от държавата докато клиентите се ползват от тези услуги. Всъщност почти всички жп дейности в другите страни получават някаква държавна компенсация и отношението между дяла на компенсацията изразен чрез работните приходи е много по-висок. Дори в Полша, където железниците получават най-малко компенсация в сравнение с другите европейски страни, действителният дял от 16% е почти два пъти по-голям в сравнение с България. През следващите години на държавата ще е трудно да увеличава значително отпусканите средства поради бюджетни ограничения. Независимо от това трябва да се изработи национална политика за планиране, въз основа на която бъде изградена споменатата по-горе конкретна жп политика.

3) Анализ на разходите

Основните разходи на компанията са материални разходи (материали, горива, електричество и отопление), наемни услуги от други организации и разходи за труд. Амортизационните разходи се превърнаха в голямо разходно перо от 1995 година насам поради промяната на метода на счетоводство. Сред разходите, при тези за материали и труд общото повишаване на цените е отразено най-силно, докато при възприетия метод на осчетоводяване на амортизацията инфлацията изобщо не е отчетена, най-малкото в краткосрочен план.

Таблица 6.2.3-1 Основни разходи (млн.лв.)

	1993	1994	1995	1996	I пол. 1997
Материални разходи	2,279.2	3,020.7	4,525.8	11,482.5	43,242.4
Материали	1,027.3	1,156.4	2,315.8	3,156.4	9,546.1
Горива	628.7	869.3	1,031.1	2,632.3	12,064.1
Електричество	623.2	763.9	1,178.8	3,640.1	17,328.9
Други	0	0	0	213.7	751.6
Външни услуги	1,767.5	1,933.2	1,380.7	1,840.3	3,551.6
Поддръжка	1,056.4	958.2	833.7	951.4	1,355.4
Други	711.1	975.0	547.0	888.9	2,196.2
Трудови разходи	4,675.8	6,167.0	8,736.2	15,946.7	62,903.3
Заплати	3,279.5	4,331.6	6,155.9	11,092.9	43,957.1
Осигуряване	1,396.3	1,835.5	2,580.3	4,853.8	18,946.2
Амортизационни	222.1	237.8	2,041.1	2,138.1	1,126.4
Други разходи	493.4	733.7	1,403.5	2,503.6	8,901.0

По данни на Б/Ж

Табл. 6.2.3-2 Отношение между основните разходи и общите приходи (%)

	1993	1994	1995	1996	I пол.97
Материали, горива	21.3	24.2	26.7	36.9	32.9
Външни услуги	16.5	15.5	8.1	5.9	2.9
Трудови разходи	44.5	49.5	51.5	51.2	52.1
Амортизация	2.1	1.9	12.0	6.9	0.9

По данни на Б/Ж

Въпреки хиперинфлацията по време на разглеждания период, всички главни разходи са намалили съотношението си спрямо нетните продажби. Това се дължи отчасти на успешните действия на самата компания да възстанови финансовата си жизнеспособност чрез повишаване на тарифите и цените на билетите. Мерките за намаляване на разходите също имат известен принос за подобренето. Може да се приеме, че тази тенденция отразява успешно прилагане на мерките за реструктуриране поне в някои дейности, но трябва да се анализира по-внимателно. Съотношението на разходите спрямо общите приходи разкрива различна картина.

Както е показано на таблиците, разходите за работна ръка представляват най-важната категория. Следователно за възстановяване на финансовата стабилност абсолютно необходимо е, или драстично съкращение на щата, или замразяване на заплатите, или комбинация от двете мерки. Досега обаче никоя от тях не доведе до определени резултати както показва увеличаващото се съотношение между разходите и общите приходи.

(1) Материални разходи

Те се делят на четири групи: материали, горива, електричество и отопление. Извършват се от всички стопанства (локомотивно, вагонно, инфраструктура, електрификация и т.н.). През 1996 г. почти половината от материалните разходи се падат на инфраструктурата, най-вече за поддръжка и ремонт. След нея идват локомотивното и вагонното стопанство.

Едновременно с продължаващата електрификация на железниците се е повишила и цената на електричеството, докато по темпове на растеж цената на дизеловото гориво изостава. През 1996 г. разходите за електричество са съставлявали 55% от общите разходи за енергоносители - електричество и дизелово гориво, като това съотношение дори се увеличи през първата половина на 1997 година на 59%. Очаква се тази тенденция да се запази и в бъдеще, тъй като се предвижда проектите за електрифициране да бъдат изпълнени, а се очаква и реструктуриране на влаковото движение по някои неелектрифицирани клонови линии.

(2) Разходи за външни услуги

В тази категория се включват разходите за различни услуги, които други фирми са предоставили на БДЖ като наеми, такси, телеграфни услуги, вода, ремонти и др. Тук най-значителен дял, близо 80% се пада на основните ремонти, извършени от външни организации, като отново главен дял се пада на железния път.

(3) Разходи за работна ръка

Те представляват най-голямата част от разходите на БДЖ. Поради действащото споразумение между фирмата и профсъюзите за полуиндексация на заплатите, трудовите разходи нарастват почти успоредно на ръста на инфлацията. Въпреки че фирмата непрекъснато полага усилия за намаляване на броя на служителите предимно чрез реструктуриране на някои търговски дейности, беше постигнато само малко

намаление, докато общите разходи за заплати се увеличаваха бързо поради рязкото покачване на заплатите.

Таблица 6.2.3-3 Индекс на трудовите разходи (1994 г. се приема за 100)

	1994	1995	1996	I пол 1997
Брой на персонала	100.0	96.1	93.9	93.0
Разходи за единица	100.0	162.5	303.6	2,418.5
Общи разходи (А)	100.0	156.2	285.1	2,249.2
(А)/нетните продажби	74.4%	66.7%	58.1%	55.8%
(А)/приходите	49.5%	51.5%	51.2%	52.0%

Податни на БДЖ

От горната таблица се вижда, че разходите за труд се увеличават бързо, тъй като нарастването на разходите за единица труд превишава темпа на съкращения на персонала. След 1995 г. обаче съотношението между трудовите разходи и нетните продажби намалява, а съотношението им към общите приходи се е запазило по стабилно за последните години. В резултат от изпълнение на предложенията и препоръките в ППЖ, се получава възстановяване на част от рентабилността на компанията, макар и не в препоръчаната в ПОЖ степен.

Но докато тази полуиндексация продължава, относителната стабилност не може да се счита за гарантирана. Ако в страната отново се появи хиперинфлация, трудовите разходи може да доведат до друга търговска криза. Ако системата за определяне на заплатите се прилага постоянно, тя трябва да се съчетае с друг механизъм за корекции на цените в експлоатацията на железниците. Друг фактор, който трябва да се посочи е, че се очаква броят на служителите да остане прекалено висок брой и след пълното изпълнение на предложенията в ППЖ. В няколко технически доклада беше изтъкнато, че в цялата жп дейност съществува значителна неефективност. Тези прогнози разкриват, че има още много възможности за намаляване на персонала дори след като фирмата изпълни препоръките на ППЖ.

Трудовите разходи включват всички видове разходи за персонал: заплати, надници, пенсионни надбавки и социални осигуровки и др. Всички те се включват в сметката печалби/загуби, но не се изплащат напълно и дължимите суми се натрупват съответно. Към края на 1996 година социалните осигуровки и други плащания възлизаха на 4,3 млрд. лв. и съответно на 5,6 млрд. лв. ако се включат и лихвите.

Разбира се това увеличение на плащанията може да има положителен ефект върху

паричния поток на компанията, но подобна нездрава практика не може да продължи.

(4) Амортизация

Разходите за амортизация, изчислявани на историческата цена на активите са били много ниски (200 млн. лв. годишно), но с въвеждането през 1995г. на новата оценка на активите техният размер чувствително се увеличи. Дълготрайните активи вече се оценяват по покупателната им цена, за да може компанията да заменя амортизираното си оборудване на новите пазарни цени. Само по тази причина през 1995г. разходите за амортизация рязко се увеличават, надхвърляйки 2 млрд. лв.

От дълготрайните активи, които подлежат на амортизация най-значим е железният път, следван от гаровите коловози и останалото оборудване, автоматиката и телемеханиката, локомотивите и вагоните.

Въпреки че амортизационните разходи не са се увеличили съществено през 1995 поради промяната на счетоводния метод, в реално изражение такова нарастване не трябва да има. Екипът дори счита, че амортизационните разходи в реално изражение са се намалили съществено, ако се вземе предвид инфлацията от 1992 година. Това създава трудности на компанията при подмяната на важни съоръжения, които се купуват на пазарни цени и води до по-нататъшно влошаване на качеството на имуществото в бъдеще.

Съществуват няколко фактора, които ще предизвикат увеличение на амортизационните разходи в близкото бъдеще. Първият фактор са инвестициите на международни финансови институции като Световната банка, ЕБВР и други. Общата сума за този ПОЖ (План за оздравяване на железниците) се изчислява на около 400 млрд. лв., което включва и местния дял на държавата и самата фирма. Сумата превишава годишните приходи и е сигурно, че ще създаде напрежение за постоянно увеличаване на амортизационните суми, въпреки че извършването на строителството изостава от първоначалния график.

Вторият фактор са последните правителствени разпоредби, според които местните фирми трябва да остойностят амортизираните дълготрайни активи. Това е необходимо поради съществените разлики поради хиперинфлацията от средата на 1996.

Простото изчисление чрез индекса на цените на производителите показва, че инфлацията между 1992 и последните цени е около 50 пъти. Въпреки че това просто

изчисления може да наложи увеличаване на цените на дълготрайните активи 50 пъти и същият множител да се приложи за амортизацията, счетоводната техника може да наложи съществено изменение на множителя, който ще бъде обявен по-късно тази година. Фирмата счита, че сега не е в състояние да определи точната цифра на множителя, тъй като правителството не е определило точния метод за преоценяване на активите. Фирмата счита, че множителят варира в границите между 10 и 59 пъти.

6.2.4 Анализ на паричните потоци

Макар че през последните няколко години БДЖ непрекъснато реализира загуби, тя е успяла да ограничи външното финансиране. Дори и през 1996 г. компанията е реализирала увеличение на паричната наличност, въпреки отразения в счетоводните документи финансов дефицит.

Ако се проучи внимателно счетоводната документация обаче, прогнозата едва ли ще е толкова оптимистична. Отбелязаният по-горе излишък произтича от баланса на вземанията и задълженията. Тук положителният знак се дължи на намалението на изходящия паричен поток, което е резултат от увеличаването на задълженията, напр. към социалното осигуряване, които постепенно са нараснали на 4 млрд. лв.

Рязкото увеличаване както на инвестициите, така и на капитала, се дължи основно на променената оценка на дълготрайните активи; от историческата им стойност към текущата им стойност през 1992 г. През годината има минимални действителни входящи и изходящи парични потоци.

Таблица 6.2.4-1 Анализ на паричния поток (в млн. лв.)

	1995	III тримесечие 1996
Оперативна печалба/загуба	-1,337	+269
Амортизация	+2,041	+1,600
Общо оперативен поток	+704	+1,869
Нетен финансов поток	-950	-365
Нетен извънреден поток	-402	-479
Общо	-648	+1,025
Корпиране		
(Вземания/Задължения)	+1,921	+602
Инвестиции	-50,064	-614
Собствен капитал	+49,980	-4
Търговски кредити	-128	+293
Инвестиционни заемки	+716	+542
Нетен инвестиционен поток	+672	+217
Общо	+24	+1,242
Други	-382	-841
Увеличение/намаление на паричните средства	-358	+401

По данни на БДЖ

Общо взето относително доброто състояние на паричния поток в инвестиционния баланс през тези години може да е в резултат от рестриктивната финансова политика. Строгите финансови ограничения може да са накарали компанията да ограничи разходите за поддръжка и ремонти. Ако това е така, състоянието на паричния поток вероятно е по-лошо, отколкото изглежда.

Обезпокоителен е фактът, че инвестициите, финансирани от международните финансови институции, които ще се реализират до 1999 г. ще увеличат чувствително разходите за обслужване на лихви и главници. Ако се запази съществуващата обезценка на лева, плащанията по заемите ще бъдат много по-големи от предвидените. Това може да окаже негативно влияние върху паричния поток дори и в средносрочен план.

6.2.5 Инвестиционен анализ

Таблица 6.2.5-1 Анализ на активите (в млн. лв.)

	Начални	Постъпили	Изразходвани	Амортизация	В края на год.
1995					
Земни и сгради	6,928	433	295	43	7,023
Машини и оборудване	30,339	515	140	1,162	29,552
Подвижен състав	15,906	676	620	826	15,136
Други	1,861	780	287	1	2,353
Общо	55,034	2,404	1,342	2,032	54,064
III тримесечие 1996					
Земни и сгради	7,065	133	4	83	7,112
Машини и оборудване	30,722	288	103	2,058	28,848
Подвижен състав	15,957	323	437	1,459	14,384
Други	2,352	988	152	2	3,186
Общо	56,096	1,732	696	3,602	53,530

По данни на БДЖ

В горната таблица "Други" включва новопридобити активи в размер на 777 млн. лв. за 1995 г. и 986 млн. лв. за 1996г. (за първите три тримесечия). Така общият размер на придобитите през периода дълготрайни активи възлиза на 2 401 млн. лв. за 1995г. и 1730 млн. лв. за трите тримесечия на 1996г.

Най-значимите инвестиции са изразходвани за закупените през 1995г. второкласни пътнически вагони, товарни вагони и електрически локомотиви. Голям е и размерът на бракуваните товарни вагони, което означава, че се извършва подмяна на съществуващия състав. За първите три тримесечия на 1996г., най-големите инвестиции

са за първокласни пътнически вагони. И тук се извършва интензивна подмяна, тъй като придобитите и бракувани количества почти съвпадат.

Общата сума на инвестициите е сравнима със сумата на амортизационните отчисления за всеки отчетен период. През 1995 г. и 1996 г. стойността на придобитите активи слабо превишава амортизационните отчисления. Това вероятно се дължи отчасти на целенасочената политика на ограничаване на заемите от външни източници на финансиране. Въпреки това обаче трябва да се има предвид, че амортизацията се начислява върху оценка от 1992 г., а не върху настоящата пазарна цена на активите. Оттогава хиперинфлацията е намалила реалната величина натрупана амортизация и стойността на новите инвестиции не се равняват на тази от 1992 г. В условията на хиперинфлация е необходимо компанията да увеличи размера на инвестициите си, за да спази изискванията за безопасност и експлоатационна годност на активите.

6.2.6 Анализ на точката на неутрализиране

Доста прост анализ на точката на неутрализиране беше извършен за фирмата като цяло. За да се избегнат ненужни влияния при анализа за индикатор на печалбата се използва оперативната печалба. Повишаването на рентабилността се илюстрира от съотношението между печалбата/загубите и приходите, което през 1995 и 1996 година бе съответно -7,9% и -5,0%, а през първата половина се повиши до 0,4%, както и от тенденцията на увеличаване на съотношението на точката на неутрализиране (приходите към точката на неутрализиране) от 87,6% и 91,3% до 100,8% в последно време.

Таблица 6.2.6-1 Точка на неутрализиране (в млн.лв.)

	1995	1996	I пол. 1997
Нетни продажби	16,975	31,131	120,705
Постоянни разходи	10,777	18,085	64,029
Променливи разходи	7,535	14,617	56,175
Печалба (загуба)	-1,337	-1,571	501
Точка на неутрализиране	19,385	34,090	119,770
Приходи/точка на неутрал.	87.6%	91.3%	100.8%

По данни на БДЖ

Въпреки това, все още е много рано да се направи извода, че усилията на фирмата за възстановяване на рентабилността чрез повишаване на трифите/таксите и реструктуриране на търговската дейност вече са възнаградени. Анализът на разходите

показва, че постоянните разходи, които включват трудовите и амортизационните разходи, запазват постоянно ниво с регистрирано увеличение само от 1,085% между 1995 година и първата половина на 1997 (годишно ниво). За променливите разходи тази цифра е 1,399%, за общите приходи - 1,320%. Същата констатация се повтаря няколко пъти в тази глава и сравнително малкото увеличение на постоянните разходи вероятно се дължи на прекалената амортизация на дълготрайните активи на железниците съгласно традиционния стойностен метод на изчисляване. Ако рентабилността е действително възстановена, особено през периода на хиперинфлацията, необходима е известна форма на инфлационно счетоводство. Между другото, няма съмнение че предвижданите инвестиции по ППЖ скоро ще създадат огромно увеличение на амортизацията и някои други разходи.

Този прост финансов анализ не може да разкрие истинската или потенциална рентабилност на фирмата, тъй като при него се взема предвид оперативната, а не брутната печалба. След като се вземат предвид нетните финансови разходи данните за рентабилността ще са различни от получените при този прост анализ. Въпреки че нетният финансов баланс беше положителен през първата половина на 1997 година, това се дължи главно на баланса от печалба и загуба от разлики във валутните обменни курсове, и защото лихвеният баланс все още е отрицателен. Освен това, трябва да се отбележи, че в близко бъдеще се очаква нарастване на лихвения баланс, тъй като ще започнат плащания по дълговете за финансиране на инвестициите по ППЖ. Затова при извършване на финансово симулиране и анализ трябва да се вземат предвид тези фактори, които увеличават разходите. Препоръчва се фирмата да изготви финансовия си план въз основа на увеличението на тези разходи.

6.2.7 Управленческо счетоводство (Остойностяване въз основа на дейността)

Един от основните проблеми на фирмата във финансовата област е, че няма напълно изградена система за управленческо счетоводство. За фирмата и правителството е особено важно да изгради конкретна информационна система за управлението предвид поставените от ЕС минимални изисквания за разделяне на финансовите сметки между инфраструктурата и експлоатацията. Друг външен фактор е споразумението между правителството и МВФ за постигане на съотношение 1 към 2 между приходите и разходите в пътническия транспорт.

Създаването на тази управленска счетоводна система е важно не само поради тези външни изисквания, но също поради вътрешни и стратегически причини. Без разработване на тази система фирмата не може да придобие ясна представа за

финансовите възможности на линиите и сегментите. Тази система трябва да помогне на фирмата да изгради основа за определяне на такси за ползване на инфраструктурата, на държавните компенсации за пътническия транспорт и субсидиите за инфраструктурата, както и за изграждане на основа на стратегия за жп мрежа. Всичко това трябва да бъде изготвено по убедителен начин за представяне на правителството.

Ръководният екип на фирмата разбира добре колко важно е да се разработи тази система и сформира работна група. Вече е изработен секционен финансов анализ за производителността и методът ще се развие още за да включи и финансовия анализ на управленията. За основен аналитичен инструмент се ползват последните постижения на счетоводната техника, а именно остойностяване въз основа на дейността.

Таблица 6.2.7-1 Финансов анализ на управленията (млн.лв.)

	Общо	Жел. път	Експлоат.	Пътнически	Товарни	Товари	Инфрастр.	Други
1996								
Продажби	34,661	24,597	24,597	3,982	20,175	440	0	10,064
Субсидии	3,170	3,170	1,500	1,500	0	0	1,670	0
Приходи	39,560	28,860	27,190	5,963	20,787	440	1,670	10,700
Материали	10,003	7,893	6,855	2,930	3,833	92	1,130	2,110
Трудови	15,947	13,894	10,323	4,831	5,186	307	3,570	2,053
Наемни	1,840	1,537	713	369	329	15	824	304
Амортиз.	2,138	2,021	939	428	484	27	1,083	117
Експл.	-1,571	-1,460	-4,082	-4,645	8,738	-11	-5,543	-111
Запаси	-2,714	-2,888	2,655	-5,280	7,946	-11	-5,543	174
Общо	-8,412	-12,446	-6,904	-9,508	2,615	-11	-5,543	4,034
I пол. 97								
Продажби	141,444	100,570	100,570	16,252	82,982	1,335	0	40,875
Субсидии	6,183	6,183	3,964	3,964	0	0	2,219	0
Приходи	152,134	109,176	106,958	21,281	84,341	1,335	2,219	42,958
Материали	41,166	32,654	30,550	12,839	17,439	272	2,570	8,318
Тр. ресурс	62,903	54,886	41,118	19,355	20,553	1,210	13,768	8,017
Наемни	3,552	2,845	1,539	796	710	32	1,306	707
Наемни	1,126	1,057	502	229	260	14	555	69
Експл.	501	-1,108	17,710	-19,723	36,951	-217	-18,118	1,609
Запаси	1,460	-2,426	15,691	-20,315	36,224	-217	-18,118	3,886
Общо	-2,738	-6,779	11,358	-22,232	33,788	-217	-18,118	4,041

По данни на БДЖ

Счетоводната система за финансиране на управленията все още не е пълна, тъй като няма съответствие на официалните и регистрираните от ревизорите цифри за общата сума. Въпреки че данните за общата печалба съответстват на официалните цифри, цифрите за приходи и разходи се различават. Това може да означава, че управленската счетоводна система не съдържа пълни данни за корекциите за консолидация. Екипът счита, че фирмата трябва да положи по-големи усилия за подобряване на счетоводната

система на управленията, тъй като тази система ще даде на фирмата и държавните органи възможност за съставяне на планове за транспортната стратегия на България.

Финансовият анализ на управленията показва, че в традициите на фирмата все още съществуват някои търговски и счетоводни проблеми. Най-сериозният между тях е, че пътническият транспорт продължава да регистрира значителни загуби, дори и като се сметнат пътническите компенсации. Годишната загуба през 1996 година беше 9,5 млрд. лв., а през първата половина на 1997 година крайната цифра достигна 22,2 млрд. лв.

Фирмата и правителството се споразумяха с международните финансови институции да постигнат съотношение 1 към 2 между приходите и разходите в пътническият транспорт. Напоследък бе постигнато значително подобрене на това съотношение поради увеличението на цените – 0,375 за 1996 година, 0,306 за първото тримесечие на 1997 год. и 0,446 за второто тримесечие на 1997 год. Подобрието за второто тримесечие изглежда до голяма степен се дължи на повишението на цените на билетите през първата половина на 1997 година, въпреки че има известно изоставане от коригирането на товарните тарифи.

Разходите обаче не включват приетите разходи за инфраструктурата, а действителните разходи за пътническите превози са снижени. Според друга информация, предоставена от НИТИЖТ, съотношението през втората половина на 1997 година беше 0,29, т.е. значително по-ниско от данните на фирмата. Трябва също да се вземе предвид фактът, че причината поради която бе определено съотношение 1 към 2 е, за да може държавата и другите обществени организации да компенсират загубите на пътническият транспорт, тъй като извършвайки услуги със значителни загуби, управление в известна степен обслужва държавата и местното управление. В този случай от фирмата се изисква извършване на обществени услуги и правителството е предполагаемият купувач на тези услуги. Бюджетните ограничения, наложени от все още продължаващата икономическа рецесия, принудиха правителството да се придържа към икономична бюджетна политика и компенсациите за пътническият транспорт не бяха достатъчни за да покрият загубите от пътническите превози.

От друга страна, таблицата показва, че товарният транспорт е доста рентабилен, въпреки че този сектор не получава никаква финансова помощ от правителството. Той не само че се самоиздържа, но при съществуващата система може да субсидира косвено губещите дейности на фирмата. Печалбата на сектора е достатъчна за да компенсира загубите на пътническият сектор, както и две трети от нетните разходи за дейността на инфраструктурата. Подобна финансова структура вероятно беше създадена за да се

улесни изпълняването на задължението за обществено обслужване на пътниците с поемане на част от бремето от клиентите на товарните превози при централно планираната икономика. Сега когато потенциалната конкуренция в рамките на експлоатацията на железниците и на автомобилния транспорт представлява заплаха дори за товарните превози, подобна финансова структура трябва да се коригира колкото може по-бързо.

Друго голямо предизвикателство за фирмата по отношение на счетоводството е липсата на установен точен финансов метод за отразяване на истинското финансово състояние на инфраструктурата. В повечето страни, които вече са осъществили институционно разделяне, операторите са задължени да плащат някакви такси за инфраструктурата. В бъдеще това трябва да стане правило и в България. Ако разделянето стане, предполага се, че фирмата на инфраструктурата ще предоставя услуги на клиентите чрез отдаване на железния път под наем на операторите. И съгласно икономическите принципи в замяна организацията на инфраструктурата ще получава известни приходи. Трябва да се изградят принципите на тази важна система за таксуване, която в никакъв случай да не прави разграничаване между жп и автомобилния транспорт. Тя може да се изгради въз основа на определяне на таксите за пътнически и товарни превози по различни принципи.

6.2.8 Анализ на точката на неутрализиране по сектори

Въз основа на предоставената от фирмата финансова информация за управленията беше извършен анализ на точката на неутрализиране за жп дейности през първата половина на 1997 година. Въпреки че във финансовата информация за управленията жп дейност се разделя на три, инфраструктура, пътнически и товарен транспорт, съществуващата счетоводна система не предвижда никакви доходи освен субсидията на правителството за инфраструктурата. Поради естеството на дейността, инфраструктурата не е включена в анализа на точката на неутрализиране и той е извършен само за двете експлоатационни дейности.

Таблица 6.2.8-1 Точка на неутрализиране по сектори (II-тримесечие 97, млн.лв.)

	Пътнически транспорт	Товарен транспорт
Приходи	15,620	52,835
Постоянни разходи	12,933	14,427
Промисливи разходи	13,405	16,538
Оперативна печалба/загуба	-10,718	21,870
Точка на неутрализиране	91,077	21,000
Критично съотношение	17,2	251.6

По данни на БДЖ

Структурата на разходите на двата сектора не се различава съществено. Общият размер на разходите е почти еднакъв в сравнение с огромната разлика в съответните приходи. Получава се така, че точката на неутрализиране за товарния сектор, който регистрира много по-големи доходи, е значително по-ниска. Товарният сектор поддържа голяма рентабилност, докато пътническият сектор все още понася огромни загуби независимо от известното подобрене в сравнение с предишното тримесечие. През първото тримесечие приходите от превози бяха твърде малки за да покрият дори променливите разходи и не беше възможно да се направи оценка на точката на неутрализиране.

Таблицата показва необходимостта за пътническият сектор да разчита повече на ценовата политика и/или на компенсационната политика на правителството. Според анализа на точката на неутрализиране на управленията, пътническият сектор трябва да увеличи оползотворяването на капацитета повече от 5,8 пъти, което е много над предвижданото ниво на пътнически превози за 2020 година. Затова пътническият сектор трябва да предприеме всички възможни мерки за това.

Все пак резултатите за пътническите превози през второто тримесечие са по-добри от първото, тъй като увеличението на цените на билетите се отрази изцяло в сметката, докато през първото тримесечие преобладаваха отрицателните резултати от общата инфлация.

Ако фирмата трябва да стане финансово жизнеспособна само чрез доходите от пътнически превози, цените на билетите трябва да се увеличат с 91%, което не може да се осъществи без сериозни последствия за търсенето. От друга страна, в близко бъдеще едва ли същата сума ще може да се осигури чрез държавни компенсации. Освен това, анализа е съобразен само с най-новата структура на разходите и не взема предвид бъдещото увеличение на някои разходи. Следователно, за постигане на финансова жизнеспособност, необходимо е да се приложи комбинация от мерки за цените на билетите и компенсации, както и непрестанни усилия за реструктуриране.

6.3 ПЛАНОВЕ ЗА РАЗВИТИЕ НА ФИНАНСОВАТА СИСТЕМА

В момента се изпълнява проект за изграждане на информационна система за управление (MIS), който се финансира от СБ. Той включва 3 компонента: Информационна система за товарни превози (ИСТ); Информационна система за пътнически превози (ИСП); Система за финансово управление (СФУ). Целта на този проект е да се реорганизира финансово счетоводната система в съответствие с изискванията за една пазарно ориентирана компания.

Съществуващата информационна система отговаря на законовите изисквания, но не подпомага ръководството при решаването на конкретни проблеми. За да се осигури счетоводна информация за вземането на управленчески решения е необходимо получаването на подробна информация за всички участъци и линии, което налага изграждането на компютъризирана счетоводна система. СФУ трябва да се използва и при вземане на решение за инвестиране, които за момента не са подчинени на някаква система.

6.4 ФИНАНСОВИ ПРОГНОЗИ

Ясно е, че фирмата не може да оцелее ако не вземе под внимание факторите за увеличаване на разходите в близко бъдеще. Само инвестиционният проект по ППЖ се очаква да създаде напрежение с увеличаване на разходите от около 44 млрд. лв. за амортизационни отчисления и повече от 10 млрд. лв. за лихви. Някои други разходи също ще трябва да се увеличат поради строителна и инвестиционна дейност.

От друга страна, годишният оборот на компанията ще остане около 300 млрд. лв. и ако не се предприемат мерки, единствено дефицитът ще нараства бързо. Освен това, фирмата ще изпитва недостиг на парични средства в близко бъдеще, когато дойде време за планираното изплащане на миналите дългове към Държавния застрахователен институт (за прекратено внасяне на социално-осигурителни вноски) и получените от международни финансови институции заеми. В резултат на това ще се получи по-нататъшно увеличаване на външните дългове, ако бъдат отпуснати заеми, и накрая сметката на акционерите ще изпадне в дефицит, т.е. за фирмата ще стане невъзможно да получава нови заеми от финансовите институции.

Ето защо екипът изготви финансовата прогноза въз основа на мерки за финансово подобрене. Приема се постоянен обменен курс на валутата от 1700 лв./щ.д., а прогнозираните резултати са представени в левове. Приема се, че инвестициите по ППЖ ще се извършат както е запланувано, а графикът за изплащане ще се изпълнява наред с финансовия план, който компанията е приела. Приема се, че основният лихвен процент е 7,5%, а наказателната лихва се равнява на основния лихвен процент плюс 10%.

Специалист от екипа представя ценова прогноза, в която се предлага незабавно рязко повишаване на товарните тарифи и впоследствие постепенни годишни увеличения в реални измерения. По отношение на пътническите такси се предлага внимателно

изграждане на ценовата политика в предстоящите години, с годишно повишаване от няколко процента. Когато настъпи подходящият момент, ще стане възможно прилагане на по-агресивна тарифна политика. Екипът препоръчва годишно увеличение от 10% за три последователни години от 2003 до 2005. Постепенното повишаване се предлага за да се избегне значително намаляване на конкурентноспособността. Експерт от екипа изработи прогноза на търсенето, която е съобразена с икономическата обстановка и предложения за цените. Прогнозата за търсенето е съобразена и със засилването на конкуренцията след 2015 година.

Приема се, че ще бъде постигнато споразумение с правителството за изменение на компенсациите за пътнически транспорт в съответствие със степента на реален икономически растеж, а финансовите ангажменти на правителството ще се определят от разходите за поддръжка и инвестиции преди институционалното разделяне, както и пълния размер на разходите (разходите без приходите от такса за достъп) и инвестиции.

Въз основа на тези ценови предложения и прогнозата за търсенето, както и временната финансова прогноза, експертът по трудовите ресурси изработи план за категориите служители и възнагражденията. Предложението се състои от два основни елемента: постоянно съкращаване на персонала в продължение на целия период, и схема за заплащане, при която част от постигнатите благодарение на производителността печалби ще се отразят в заплащането.

Приема се също, че поддръжката и подмяната на инфраструктурата и другите съоръжения ще се изпълняват така, както е предложено от експертите на екипа. Нови инвестиционни проекти се разглеждат през третия етап на плана за подобрене.

6.4.1 Краткосрочна и средносрочна прогноза

При изпълнение на гореспоменатите мерки обединената жп фирма може да достигне точката на неутрализиране на ниво експлоатация през 2001 година. Поради рязкото увеличение на плащанията на лихви обаче, подобрене на брутно ниво ще стане възможно едва около 2004 година. Очаква се, че постоянните мерки за преустройство, които се предприемат наред с модификации на тарифите и цените на билетите, по-специално незабавни увеличения на тарифите за товарни превози и увеличение на цените на билетите между 2003 и 2005 година, ще допринесат за подобрене на финансовото състояние.

В краткосрочен план обаче не може да се очаква възстановяване на рентабилността поради голямото увеличаване на разходите вследствие инвестиционните проекти по ППЖ. Освен непрекъснатите усилия за реструктуриране на търговската дейност, компанията трябва да планира внимателно разпределението на паричните средства за периода.

Друг важен фактор е финансовата жизнеспособност на пътническият транспорт. Възстановяването на финансовото здраве на пътническият транспорт е въпрос от жизненоважно значение за финансовата мощ на обединената компания. Предложението на екипа за провеждане на по-агресивна политика по отношение на таксите за пътнически транспорт е отразено в общото финансово положение след 2003 година. Затова финансовото оздравяване на пътническият транспорт има много важно значение за компанията, ако тя продължи съществуването си като обединена фирма.

Въпреки че се предлага развитие на система за комбиниран безконфликтен транспорт около 2003 година, приема се, че проектът ще се изпълнява съвместно с интересите на чужди фирми под формата на BOT (строителство, експлоатация, предаване) и не се предвижда значително увеличение на разходите за изпълнението на този проект.

Приема се, че от 2003 година ще започне въвеждане на свободен достъп и система за заплащането му. През началния етап преди осъществяване на институционното разделяне, системата на практика ще действа като вътрешен трансфер. Приема се, че таксата ще се изчислява въз основа на SRAC от разходите за инфраструктурата и постоянни такси от 25 млрд. лв. за товарния и 5 млрд. лв. за пътническият транспорт.

6.4.2 Дългосрочна прогноза

В дългосрочен план, ако компанията остане в съществуващата институционална рамка, тя трудно ще оцелее в условията на силна конкуренция. Финансовата прогноза показва, че ще се получи друг обрат в рентабилността поради по-силната конкуренция и увеличаващото се лихвено бреме. Това ще стане дори при осъществяване на мерките за реструктуриране. Съществува теоретична вероятност за спиране на проектите за поддръжка и нови инвестиции с цел възстановяване на финансовата жизнеспособност, но подобни затягащи мерки може да се окажат опасни, тъй като те може да предизвикат намаляване на конкурентноспособността на железниците.

Затова финансовата прогноза сочи необходимостта от извършване на институционното разделяне и ясно определяне на правата и задълженията на всяко търговско

предприятне и държавата. В този смисъл много важно е да се приеме принципно, че държавата ще обезпечава финансово поддръжката и развитието на инфраструктурата. Предлага се държавата да поеме всички разходи за поддръжката, инвестиции и нови инвестиционни проекти за развитие на инфраструктурата. Ако подобно споразумение бъде постигнато, фирмата за товарни превози ще може да поддържа рентабилността си и може да се очаква, че фирмата за пътнически превози ще възстанови рентабилността си на експлоатационно ниво през 2016 година.

Ако се постигне това, фирмата за товарни превози ще може да използва паричната маса за развитие на търговска дейност като по-нататъшни проекти за комбиниран безконфликтен транспорт и информационна система за движението на товарите. През последния етап фирмата за пътнически транспорт все още може да страда от отрицателните последици. В такъв случай се препоръчва намаляване на финансовото бреме преди институционалното разделяне чрез уреждане на изплащането на предишни дългове с изключение на социално осигурителните вноски.

6.4.3 Ангажиментите на държавата

За да се компенсира предишното малко участие необходимо е съществено увеличаване на ангажиментите на държавата. Преобладаващата в момента недостатъчна поддръжка се дължи разбира се на финансовите затруднения на железниците, но до известна степен се дължи и на недостатъчното участие на държавата.

Трябва да се подчертае, че най-важната стратегия по отношение на железниците за непосредственото бъдеще трябва да включва дейност за поддръжката, която много е изостанала през последните няколко години. В таблицата по-долу са дадени необходимите разходи за поддръжка и инвестиции. Експертите на екипа препоръчват да се започне усилена дейност по поддръжката и подмяната на съоръжения непосредствено след изпълнението на инвестиционните проекти по ПЩЖ. Това ще даде възможност за значително намаляване на инвестициите след 2011 година. От друга страна, в резултат на стратегическите инвестиции, които ще започнат в началото на последния етап разходите за поддръжка ще се увеличат след 2011 година.

Таблица 6.4.3-1 Разходи за поддръжка на жп инфраструктура

(средно годишно, млн. лв.)

	2001-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020
Стойност	18,020.0	12,920.0	35,190.0	35,190.0
Дефицит	0.0	56,300.0	71,100.0	73,100.0
Инвестиции	39,551.0	39,551.7	9,121.7	9,121.7
Общо	57,571.7	108,771.7	115,411.5	117,411.0

Таблица 6.4.3-2 Стойност на проекти за развитие на жп инфраструктура

(средно годишно, млн. лв.)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Удвояване	72,420	72,420	72,420	72,420	72,420	72,420	72,420
Надлез (Линия 1)							3,060
Обезопасяване							
Надлези						7,650	7,650
Електрифициране							
Общо	72,420	72,420	72,420	72,420	72,420	80,070	83,130

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Удвояване							
Надлез (Линия 1)	3,060	3,060					
Обезопасяване	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700		
Надлези	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650
Електрифициране	8,500	10,200	14,110	14,110	14,110		
Общо	20,910	22,410	23,460	23,460	23,460	7,650	7,650

	2019	2020				
Удвояване						
Надлез (Линия 1)						
Обезопасяване						
Надлези	7,650	8,160				
Електрифициране						
Общо	7,650	8,160				

Освен разходите за поддръжка, държавата трябва да се ангажира и с финансиране на развитието на жп инфраструктура. Екипът счита, че трябва още много да се направи в това отношение с цел подобряване на качеството на железопътния транспорт. В бъдеще

жп трафик ще стане по-голям, което ще наложи той да се осъществява по-ефикасно, особено по главните линии. Затова се препоръчват сравнително по-евтини начини за постигане на тази цел, в т.ч. удвояване на линии, изграждане на надлези и електрификация на някои части на стратегическите линии.

Засилената дейност по поддръжката, която се предвижда за първия етап до 2004 година ще изисква по-голямо участие на държавата, отколкото през 90-те години. Очаква се разходите за поддръжка през този период да бъдат около 57 млрд. лв., докато общите разходи за субсидии за поддръжка на инфраструктурата и капиталови инвестиции през 1997 година възлизаха на 16 млрд. лв. Въпреки че през този период се очаква възстановяване на икономиката от сегашната криза и известно увеличение на приходите от данъци, държавата може да не разполага с достатъчно възможности да поеме изцяло финансовото бреме за поддръжане на качеството на съоръженията на жп инфраструктура. Затова е необходимо въвеждане на такса за достъп до жп инфраструктура на по-ранен етап.

Трябва да се изработят финансови схеми за преразпределяне на част от нововъведената такса за ползване на пътищата към поддръжката и развитието на жп инфраструктура с цел компенсиране на недостатъчното финансово участие на държавата.

Както беше споменато по-горе, компанията получава от държавата компенсации за извършване на превози на пътници и субсидии за поддръжка на инфраструктурата. Екипът счита, че държавата и фирмата за пътнически транспорт трябва да се споразумеят по отношение на задължението за обществено обслужване, т.е. дали то ще продължи и в бъдеще. Ако то продължи, двете страни ще трябва да се договорят по-подробно относно категориите, методите на изчисление и т.н.

Прогнозите за този сектор включват пълна държавна субсидия за инфраструктурата от 2003 година. Освен това се приема, че държавата трябва да поеме финансирането на проектите за поддръжка и развитие на инфраструктурата.

ГЛАВА 7 ИНВЕСТИЦИОННИ ПЛАНОВЕ

7.1 ТРУДОВИ РЕСУРСИ

7.1.1 Преглед на кадровата организация на БДЖ

За да се разберат напълно проблемите на трудовите ресурси или управлението на щата в БДЖ необходимо е да се запознаем с условията на организацията, съоръженията и работа, която трябва да се извърши.

Главните проблеми са разгледани по-задълбочено в следващите раздели на проучването. По-долу са обобщени най-важните характеристики, които трябва да се имат предвид когато се разглежда следващия раздел от проучването:

В БДЖ не съществува отделна организация за трудови ресурси. Във всички нива на организацията звената за персонала са интегрирани управленчески с други служби, обикновено с Финансовите Отдели.

Ролята на персонала на централния отдел "Кадри" трябва да бъде главно направляваща и да включва разработване на мерки за развитие, като самото осъществяване на тези мерки се извършва от персонала в жп районите.

Не съществува обща регистърна система с компютърна обработка на информацията за развитието на всяка от тези дейности.

Отдел "Кадри" в централата с персонал от 20 души преди промените през април 1997 беше малоброен спрямо общия брой на служителите във фирмата.

При промените в централното управление през април 1997 съставът на отдел "Кадри" беше намален на десет служители.

Най-общото правило е да има един специалист по трудови ресурси на всеки 2 500 души персонал на фирмата.

Ясно е, че това съотношение трябва да е съобразено с различни проблеми като прехвърлянето на задължения към жп райони и по-специално промените, които се извършват или предстои да се извършат.

БДЖ навлиза в период на съществени промени.

**ТРУДОВИТЕ РЕСУРСИ ТРЯБВА ДА СА
ОРГАНИЗИРАНИ СЪОБРАЗНО ВАЖНАТА РОЛЯ,
КОЯТО ЩЕ ИЗПЪЛНЯВАТ ПРИ ПРОМЕНИТЕ**

7.1.2 Производителност и численост на щата

7.1.2.1. Обстановка

В Междинния доклад беше установено, че има възможност за увеличаване на производителността, тъй като големият спад на превозите не беше придружен от съответно съкращаване на щата.

Въпреки че Програмата за финансово възстановяване (ПФВ) и Планът за управление на БДЖ до 2005 предвиждат по-нататъшни съкращения на щата, взетото решение за мораториум на принудителните уволнения постави известни съмнения относно решимостта на БДЖ да изпълни тези цели.

Новото ръководство на фирмата вече намали щатните бройки и постави нови цели до края на 1998 година.

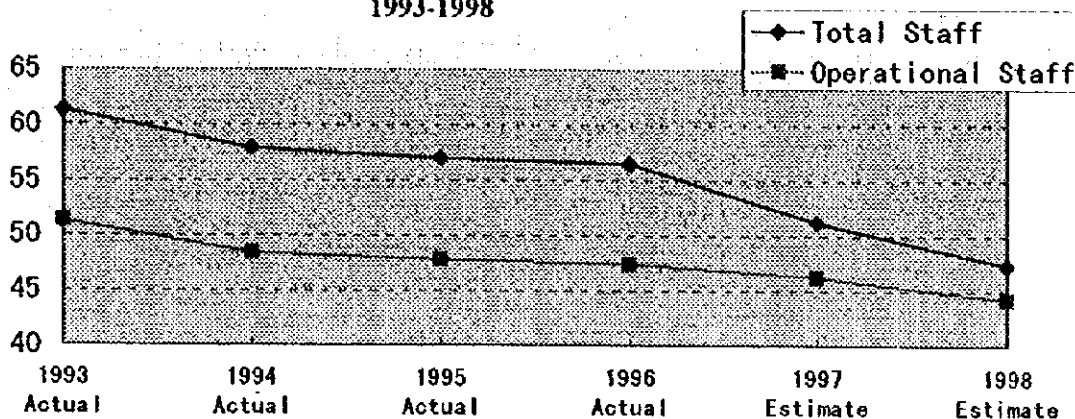
Числеността на щата и предвижданията по време на изготвянето на този Доклад са както следва:

Численост на персонала през юни 1997г.	56,573
Планирана численост на персонала юли 1997	52,121 (Генералния план)
Действителна численост през юли 1997	54,599
Приблизителна численост в края на 1997	51,200 *
Планирана численост на персонала в края на 1998	44,200 (Само експлоатацията)*
Планирана численост на персонала в края на 1998	47,300 (За цялото БДЖ) *

*Това са цифрите, включени в ПОЖ през април 1997 г. и предвидени в Договора между правителството и БДЖ за периода 1997-1998 г.

Следващата диаграма показва тенденцията на развитие на щата между 1993 и 1996 година и прогнозите за 1997 и 1998 год. Персоналът, който участва в експлоатацията е представен отделно на нея.

**BDZ Number of Staff Reported and Estimated
1993-1998**



Тази графика показва планираното намаляване на щата по експлоатацията с 16% в продължение на 5-годишен период. Другите групи служители, главно в инфраструктурата и подвижния състав, ще бъдат намалени със 69%.

Трябва да се поясни, че предвижданата численост на щата за 1997 и 1998 година предполага извършване на значителните съкращения, които бяха предвидени в първоначалния тригодишен план. В него се предвиждаше създаване на смесени дружества или ДОО за строителство, поддръжка и консултантски услуги. Следва кратко описание на този план, с възможните корекции на щата според Плана за работната сила от юли 1997 година.

Предложения за основаване на смесени дружества с участие на чуждестранни инвеститори.

<i>Наименование</i>	<i>Предмет на дейност</i>	<i>Срок разделяне</i>	<i>за</i>	<i>Брой на служителите</i>
Завод за бетонни конструкции - Свищов	Производство на бетонни конструкции	30 VI 1997		339
Цех за жп стрелки	Производство на жп стрелки	31 V 1997		60
Завод за съоръжения за сигнализацията и телекомуникациите	Производство на съоръжения за телекомуникации и сигнализация	31 XII 1997		395
Вагонен завод-Дряново	Производство и ремонтване на вагони	31 XII 1998		578

Следната таблица показва кои дейности ще се прехвърлят към ДОО и крайният срок за разделянето им.

<i>Наименование</i>	<i>Предмет на дейност</i>	<i>Срок за разделяне</i>	<i>Брой на служителите</i>
Вагонен завод-Бургас	Производство и ремонт на товарни вагони	30 VI 1997	498
Завод за спирачни устройства-Първомай	Производство, възстановяване и ремонт на спирачни устройства	30 VI 1997	262
Завод за производство и ремонт на контейнери - Дралфа	Производство и ремонт на контейнери	30 VI 1997	243
ЖП завод-София	Ремонт и възстановяване на железния път и на тежката жп механизация	30 VI 1997	783
Лаборатория за производство и ремонт на измерителни уреди-Левски	Ремонт на измерителните и контролните уреди и съоръжения	30 VI 1997	39
Работилници за производство на кушет-вагони - Белово	Производство на кушет-вагони	30 VI 1997	49
ЖП ремонтен завод - Самуил	Ремонт на товарни вагони	31 XII 1997	242
Локомотиво-вагонен завод - Русе	Ремонт на локомотиви и вагони	31 XII 1997	726
Вагоно-ремонтен завод- Карлово	Ремонт на товарни вагони	31 XII 1997	284
Локомотивен вагоноремонтен завод - София	Ремонт на електрически локомотиви и, производство на тележки и резервни части	31 XII 1998	1356
Вагоноремонтен завод - Левски	Ремонт на пътнически вагони	31 XII 1998	491
Вагоноремонтен завод - Септември	Ремонт на вагони и оси	31 XII 1998	482

7.1.2.1 Прогнози за щата за 1997 и 1998 година

С изпълнението на всички тези схеми сегашният брой на щата от 54 599 д. към месец юли 1997 година ще претърпи следните изменения:

В края на 1997 г. 50 679 (предвиждано намаление от 3 920) цел 51 200

В края на 1998 г. 47 772 (предвиждано намаление от 2 907) цел 47 300

В този случай поставените цели за 1997 и 1998 година ще са постижими със скромни допълнителни спестявания. Единственият недостатък е, че на практика всичките останали намаления на персонала зависят от създаването на смесени фирми и АД и ако изпълнението на тези мерки се забави, постигането на набелязаните цели ще се затрудни извънредно много.

Проведените обсъждания със заместник генералните директори потвърдиха впечатлението, че БДЖ са решени да комерсиализират тези дейности колкото

може по-бързо. Съществуват съмнения дали някои от тях ще привлекат вниманието на външни инвеститори.

7.1.2.2 Дългосрочни прогнози за щата

След определянето на целите за 1997 и 1998 година, сегашната производителност на персонала в БДЖ бе сравнена с други страни и резултатите бяха разгледани в светлината на макроикономическите прогнози и дългосрочните прогнози за обема на трафика по БДЖ. След това тези предвиждания трябва да се съчетаят с подобрения на производителността по години. Подобренията ще се свържат частично с приходите получени вследствие изпълнение на инвестиционните програми през следващите две десетилетия.

Сравнения с условията в други страни

Когато се правят сравнения с други страни трябва да се отчете, че изследването на нивата на производителност може да се прави само на макро ниво, което води единствено до общи изводи.

За да се направят специфични заключения е необходимо изследване на щатните бройки в отделните дейности и сравняването им с подобни дейности в други подобни организации. Истинската трудност се състои в това, че данните, представените в издания като Показатели на производителността при железниците на Световната банка, не предоставят споменатите по-горе подробни сравнения. Те обаче дават най-обща представа, която е полезна за определяне на общата насока, която трябва да следват щатните разписания на организацията.

Информацията, която се ползва при тези сравнения, е получена от съставената и поддържана от Световната банка база данни за железниците, която се публикува всяка година в Доклада за жп дейност. Базата данни съдържа основна информация за повече от 100 железници и се осъвременява всяка година, въпреки че статистиката обикновено е представена със закъснение от около 2 или 3 години. Данните са осъвременени с цифрите за 1997 година.

Както вече беше споменато, разглеждането на тези данни трябва да се извърши много внимателно поради възможни неточности в предоставените данни и което е по-важно, тъй като организацията на всяка жп линия ще бъде изградена по

различен начин. Затова съществува реална опасност направените заключения относно производителността да не бъдат валидни.

След като е сигурно, че рисковете се разбират, обикновено се приема, че ползването на показателите на производителността служи като полезно ръководство за установяване на тенденциите и подчертаване на областите, за които може да е необходимо извършване на по-нататъшни изследвания и действия.

Предвид това е направен опит за общ преглед на сегашната производителност на персонала на БДЖ по отношение на две важни области в сравнение с други железници.

Разходи за персонала като процент от оперативните приходи.

Цифрите за БДЖ се изчисляват въз основа на наличните данни както следва:

1994	49.5%
1995	51.5%
1996	50.4%

Основните цифри показват, че трудовите разходи (вкл. заплати, надници, пенсии и обществени осигуровки) са се увеличили доста бързо, тъй като повишенията на единичните трудови разходи превишаваха скоростта на щатните съкращения.

Сравнението на тези цифри с данните за други железници сочи, че те са 52%, когато съотношението е по-високо и 37%, когато съотношението е по-ниско.

При прилагането на този индикатор става ясно, че сегашната производителност на БДЖ е задоволителна.

Съотношение между транспортни единици и служители

Това вероятно е по-значим показател за производителността на персонала, тъй като той съпоставя пряко броя на назначения персонал към действително извършените превози.

Транспортните единици се изчисляват чрез прибавяне на общата годишна сума на пътник километрите към товарните тон километри.

За изчисляване на транспортните единици бяха използвани следните данни за БДЖ за 1996 година:

Пътнически км	5 157 000
Товарни тон км	7 549 000
Общо транспортни единици	12 706 000

Данните към месец септември 1997 се оценяват както следва:-

Пътнически км	5 400 000
Товарни тон км	7 600 000
Общо транспортни единици	13 100 000

При прилагане на тази мярка и съпоставяне на резултатите с общите данни за персонала на БДЖ се очертава следната тенденция:

Година	Транспортни единици на 1000 служители
1993	210
1994	220
1995	232
1996	224
1997 (Приблизително)	261
1998 (Планирано)	290

Сравненията на Световната банка също се съпоставят с общия брой на персонала на фирмата. По този показател БДЖ са на предпоследно място в класацията на страните в света.

Този широк показател показва, че има нужда да се преразгледат щатните бройки в БДЖ. Това впечатление се подсилва от данните за постигната по-голяма производителност през последното десетилетие, макар и с по-голям трафик, а също и от предишните доклади на консултанти, които показват, че съществуват възможности за рационализиране на щатовете, така че нивото им да стане съпоставимо с международните стандарти и сегашното ниво на трафик.

Подобрение на индикатора за производителност на транспортна единица.

Факторите, които ще подобрят показателя за транспортните единици, са повишаване на обема на трафика и/или намаляване на щатните бройки.

Обем на трафика и прогноза на транспортното търсене

Прогнозите за промените в обема на трафика за разглеждания период на това проучване за генерален план са описани подробно в друг раздел на този Доклад. За определяне на броя на персонала се предвиждат следните промени на жи трафик:

1997 - 2005	увеличение на пътническите превози	34%
	намаление на товарните превози	14%

2006 - 2010	увеличение на пътническите превози	5%
	увеличение на товарните превози	21%
2011 - 2015	увеличение на пътническите превози	5%
	увеличение на товарните превози	25%
2016 - 2020	намаление на пътническите превози	3%
	Товарен транспорт	Без промяна

Всички промени са съпоставени с базовите цифри за 1997

Приема се, че първоначалните прогнози са направени въз основа на предположението за 0 растеж през първите 2 години, затова е разумно за цифрите на трафика за 1997 година да се приложат общите данни на нарастване.

При прилагането на този подход се очертават следните цифри:

	1997*	2005	2010	2015	2020
Пътнически км	5,400,000	7,236,000	5,670,000	5,670,000	5,238,000
Товарни тон км	7,600,000	6,536,000	9,196,000	9,500,000	7,600,000
Общо тр.единици	13,000,000	13,772,000	14,866,000	15,170,000	12,838,000

* Това е прогнозата за 1997, която беше поставена като цел през септември 1997

При прилагането на оптималните данни за 290 транспортни единици на 1 000 служители за 1998 година се получават следните изисквания за броя на персонала:

2005	47,490 служители
2010	51,262 служители
2015	52,310 служители
2020	44,268 служители

Тук не са отразени очакваните подобрения на производителността на персонала, които ще бъдат постигнати за периода на Генералния план.

Увеличаване на производителността на персонала

Предложенията в следващия раздел на този Доклад (7.1.3) имат за цел изграждане на основа за съществени промени на производителността на персонала описвайки рамката за промяна на културата на организацията на БДЖ и създаване на система за възнаграждение, която ще насърчава активно инициативността и новаторството.

Естествено ще е необходимо време за получаване на значителни резултати, затова като първа стъпка за повишаване на производителността трябва да се изследват възможностите, които съществуват в сегашната система.

Съгласно ограничените изследвания, които бяха направени по време на проучването за Генералния план, необходимо е да се разгледат следните въпроси:

- Рационализиране на съоръженията за ремонт и поддръжка с цел съкращаване на излишните бройки в малките ремонтни работилници в гъсто населени географски райони.
- Преглед на щатното разписание на звената за поддръжка на железния път с цел коригиране на съществуващите несъответствия в броя на персонала (това се извършва в момента).
- Приемане на стойностите за професионално създадени работни норми и изработване на програма за приложението им.
- Преразглеждане на прилаганата сега политика за уволняване на служители с цел премахване на случаите когато на места при еднакво работно съдържание, работното време не се уплътнява достатъчно, а другаде се работи извънредно.
- Преразглеждане на споразуменията за работното време с цел превръщане на сегашните неоползотворени или непродуктивни часове в продуктивни.
- Преглед на основните жп дейности с оглед определяне на най-ефективното време за извършването им – през деня или през нощта.

При този бегъл поглед става ясно, че в съществуващата система има доста възможности за повишаване на производителността на служителите и тези възможности могат да се увеличат още повече, ако се направят разумни инвестиции в схеми за механизизиране на дейностите, които сега се извършва ръчно.

Ако БДЖ се заеме да увеличава производителността постепенно със скромните 3% на година, ще се постигне следния ефект върху показателя на транспортните единици:

Година	ТЕ за 1000 персонал.	Година	ТЕ за 1,000 персонал
1998	290	1999	299
2000	308	2001	317

2002	326	2003	336
2004	346	2005	357
2006	367	2007	378
2008	390	2009	401
2010	413	2011	426
2012	439	2013	452
2014	465	2015	479
2016	494	2017	508
2018	523	2019	539
2020	556		

В случай, че гореописаните мерки бъдат приложени, препоръчват се следните съкращения на персонала:

ПРЕПОРЪЧАН БРОЙ НА ПЕСОНАЛА НА БДЖ	
2005	38,685 СЛУЖИТЕЛИ
2010	35,952 СЛУЖИТЕЛИ
2015	31,670 СЛУЖИТЕЛИ
2020	23,089 СЛУЖИТЕЛИ

Трябва да се отбележи, че най-доброто постижение на БДЖ по отношение на показателя за транспортните единици беше отбелязано през 1988 година, когато при щат от 85504 служители имаше 312 транспортни единици на 1000 души персонал.

Въз основа на допусканията за производителността, върху които са съставени набелязаните цели, съотношението на транспортните единици към 1000 служители трябва да се подобри по следния начин:-

1998	290
2005	357
2010	413
2015	479
2020	556

При проверка на валидността на този подход бяха направени сравнения с подобни организации, ползвайки данните на Световната Банка за 1997 година и резултатите са дадени в следната таблица:

Държава	ТЕ за 1000 персонал	Брой на персонала	Пътнически/ товарен транспорт
Австрия	359	63,867	40% - 60%
Белгия	326	42,749	48% - 52%
Дания	340	20,044	71% - 29%
Финландия	725	17,368	24% - 76%
Гърция	159	12,006	55% - 45%
България	224	56,623	36% - 64%
Полша	348	248,761	25% - 75%
Хърватско	115	22,004	38% - 62%
Чехия	291	107,397	67% - 33%
Унгария	188	74,429	46% - 54%
Румъния	238	167,348	46% - 54%
Бивша Югославия	93	42,235	65% - 35%
Словакия	301	56,000	27% - 33%
Италия	507	140,249	69% - 31%
Холандия	650	26,561	84% - 16%
Испания	595	41,137	61% - 39%
Португалия	500	14,270	72% - 28%
Франция	574	185,690	55% - 45%

Сложността за съставяне на прогнози за много години напред се състои в това, че е трудно да се предвиди какво ще е развитието в страните по отношение на инвестициите, закриването на линии, приватизацията и т.н. и какви допускания са приемливи въз основа на тях.

При опит за по-нататъшна проверка на валидността на този подход бе проучена предоставената от Полските железници информация, от която се вижда, че започвайки от ниво 397 транспортни единици на 1 000 служители през 1995 година те са успели да повишават производителността на персонала през последните три години с около 2,5% и подобно подобрене е предвидено за следващите 8 години. Това подобрене е постигнато при постоянен обем на трафика.

Поради по-големите възможности за коригиране на съществуващата неефективност и слабо увеличение на пазара при товарния и пътническият

транспорт се счита, че БДЖ може да си постави за цел увеличаване на производителността на персонала с 3% годишно.

Може да се очаква, че към 2020 година БДЖ ще постигне сегашното ниво на ефективност на железниците във Финландия, Франция, Италия, Холандия, Испания и Португалия.

7.1.2.4 Стратегия за намаляване на броя на персонала

След като временните цели за броя на персонала се определят въз основа на повишаване на производителността и сравнения с други страни, трябва да се реши как да се постигне намаляването без големи отрицателни последствия за сигурността на работните места.

Счита се, че двата основни елемента за изграждане на приемлив и безспорен подход за намаляване на броя на персонала са назначението и уволняването на служители.

Ако се регулират назначенията, така че годишния им брой да е по-нисък от естественото намаляване на работната ръка, ще стане възможно да се извършат подходящи намаления без създаване на излишни проблеми.

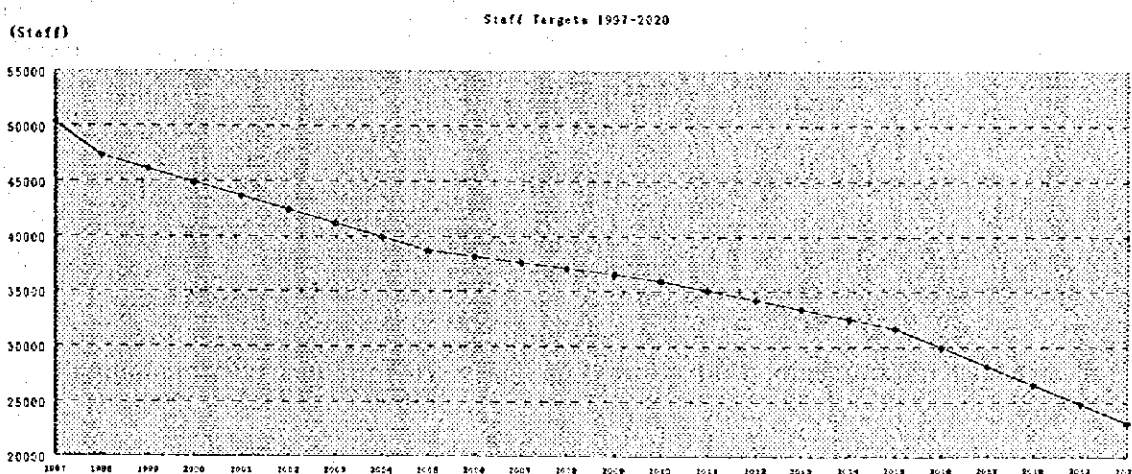
Подобен подход трябва да бъде интегриран в годишния план за работната ръка и съобразен с всички предварително планирани и очаквани фактори, които оказват влияние. Всичко това трябва да бъде съчетано с разумна стратегия за уволнения.

Първият етап е опит за точно предвиждане на естественото намаляване на персонала през следващите години и балансирането му с необходимите назначения за същия период и изготвяне на щатно разписание, което ще съответства на набелязаните цели.

Ако приемем, че ефектът от повишаването на производителността и въвеждането на нова система за оценка на работата и възнаграждението въз основа на стимули, доведе до равномерно намаляване на персонала през годините на този план и промяната на трафика през 5-годишните периоди също е равномерна, може да се определят следните цели за всяка година:

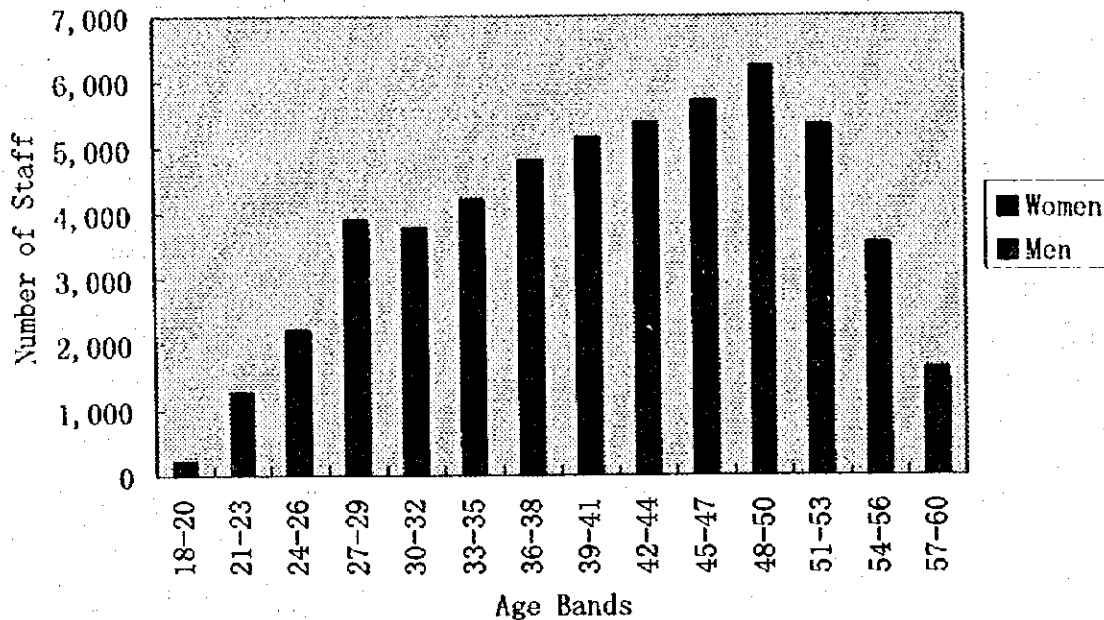
Год.	Перс.	Нам-е	Год.	Перс.	Нам-е	Год.	Перс.	Нам-е
1999	46070	1231	2000	44839	1231	2001	43609	1230
2002	42378	1231	2003	41148	1230	2004	39920	1228
2005	38685	1235	2006	38138	547	2007	37592	546
2008	37045	547	2009	36498	547	2010	35952	546
2011	35096	856	2012	34239	857	2013	33382	857
2014	32526	856	2015	31670	856	2016	29954	1716
2017	28238	1716	2018	26522	1716	2019	24806	1716
2020	23089	1717						

Тези намаления са представени графично както следва:



При опитите да се прогнозира вероятните съкращения за целите на планирането на работната сила, бе създадена организация за БДЖ да извърши изследване върху възрастта на целия си персонал към април 1997 година, което е изобразено на следната фигура:

Age Profiles BDZ Workforce as at April 1997



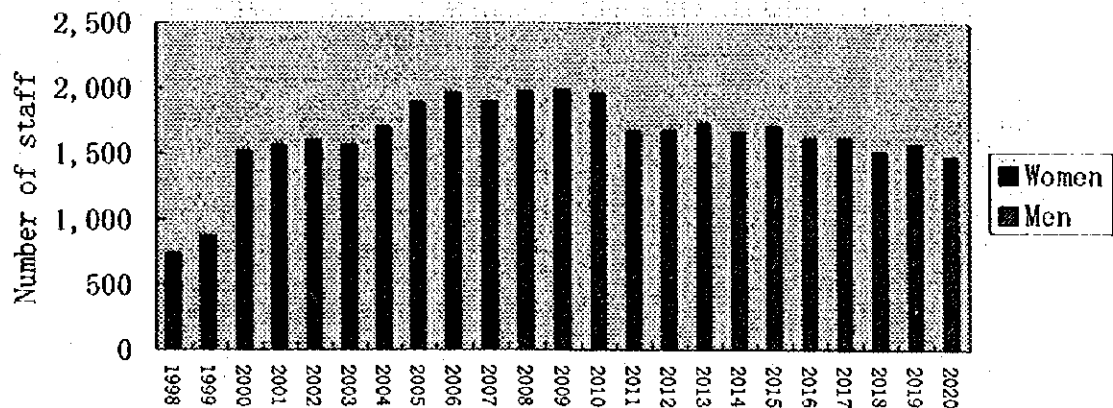
Това е представителен профил, който показва, че групите на служители на възраст между 40 и 50 години са по-големи.

Когато тези данни се обработят и се посочат цифрите за служителите, които ще се пенсионираат по време на периода на този план, се вижда, че при общото планирано намаляване на щата от 22 494 души между 1999 и 2020 година около 36 805 служители ще достигнат пенсионна възраст.

*Ця цялтоа на това изследване се приема, че средната пенсионна възраст на мъжете е 60 години, а на жените 55 години, въпреки че съществуват различни фактори, които ще влияят върху действителната възраст на пенсиониране.

Тези данни са представени на следната фигура:

**Number of Males reaching 60 years of Age
Females reaching 55 years of Age
1998 - 2020**



Естественото намаляване на работната ръка не се дължи само на пенсиониране и получените данни за 1996 година за БДЖ имат следната структура:

Предсрочно пенсиониране	61
Пенсиониране	1391
Смърт	137
Уволнение	647
Напуснали	1187
Други	645

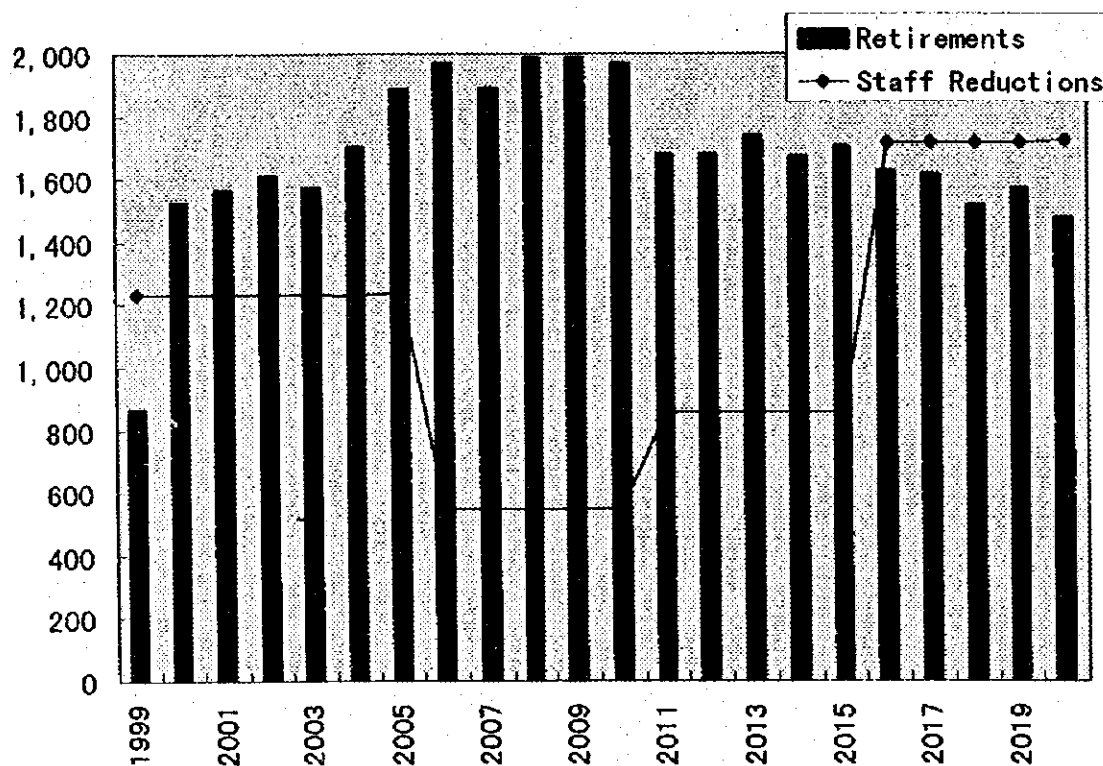
Пенсионираните в срок и предсрочно представляват само 35% от общото намаление на персонала за 1996.

Ако цифрата на предвижданите пенсионираня за периода до 2020 година се преизчисли и се включат всички видове уволнения на същата база както през 1996 година, тогава може да се очаква, че общо 103 100 души ще напуснат отрасъла за 22 годишния период, или средно 4 686 годишно.

Дори ако се допусне значително намаляване на оставките и уволненията, което трябва да съпътства по-малка наново мотивирана работна ръка, съществуват достатъчно възможности за планиране на намаления на персонала съгласно проектираните цифри по приемлив и методичен начин, като същевременно се

поддържа ограничен брой селективно назначаване.

Когато се анализират само на данните за предвижданото пенсиониране на служителите от следната графика се разбира, че предложените намаления на персонала могат да се управляват успешно при наличие на реален действащ план за работната сила.



Предложени намаления на персонала и очакваните пенсионираня за периода 1999-2020

Що се отнася до назначенията, получените за 1996 година данни показват, че през тази година е имало 2 228 редовни назначения и са сключени 902 срочни трудови договори, което представлява около 5,5% от работната сила. След влизане в сила на плана за намаляване на персонала подобно ниво на назначения едва ли ще може да се поддържа, но броят на очакваните пенсионираня означава, че в обозримото бъдеще селективните назначения ще са необходим елемент на процеса на планиране на работната сила.

Изводи

Ако систематичното намаляване на персонала се планира и контролира професионално, то не би трябвало да създаде големи трудности за отношенията със служителите. Затова нуждата от централен план за работната сила, който ще съчетае индивидуалните функционални планове и изработи стратегия за уволнения, преквалификация и регулиране на назначенията, става още по-голяма. В раздел 7.1.6 Организация на персонала и квалификацията са дадени предложения за подобен план.

7.1.3 СИСТЕМИ ЗА ЗАПЛАЩАНЕ, ПООЩРЯВАНЕ И ЦЯЛОСТНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА

В раздел 5.2.2.4 на междинния доклад беше предложено изработване на матрица за прогресивно развитие на взаимно свързани въпроси като категории на заплащане и длъжности, схеми за поощрения и оценяване на служителите с цел изработване на система на възнаграждения, която ще поощрява усилията и възнаграждава допълнителни задължения и постижения.

7.1.3.1 Управление на промяната

Беше препоръчано "Управлението на промяната" да се включи в основата на тези планове по следния начин:

1. Стратегията за управление на промяната представлява рамката, в която трябва да се разположат другите елементи.
2. Началото вече беше поставено с с ПШЖ, но е необходимо координиране с предложенията, които ще бъдат направени в организационния раздел на този Генерален план и всички други предложения за преустройството на организацията в самостоятелни и пазарно-обусловени предприятия.
3. Коренната промяна на организационната култура на БДЖ ще бъде бавна и трудна и вероятно ще продължи през следващия век, тъй като за пълното изпълнение на главните структурни промени ще са необходими 10 години.
4. На този фон на бавна промяна на културата е разумно да се приеме, че за пълното въвеждане на новата стратегия за възнаграждения също ще е необходим значителен период в рамките на 5 до 7 години.

Този процес може да се ускори, ако предшните схеми се изпълнят успешно и бъде създадена достатъчно инерция.

Първата стъпка ще бъде получаване на съгласие за пълно изпълнение на стратегията на промяна. Това трябва да се ръководи от старши служители в организацията и изисква от ръководителите да полагат значителни усилия в продължение на много години.

Този стратегия сама по себе си представлява значително начинание и трябва да се обсъди каква ще бъде структурата ѝ, как ще се ръководи и контролира.

В Европа и Азия е натрупан достатъчен опит за планиране и осъществяване на подобни промени. Практиката сочи, че няма кратки пътища и целият процес трябва да се планира и извърши съгласно реалистична програма.

Основният принцип вероятно ще бъде, че успехът на промените ще зависи изцяло от умелото разрешаване на въпроса с кадрите и затова в новата организация на персонала на него трябва да се обърне специално внимание. (Вж. раздел 7.1.6)

След като стратегията за промяна на организацията бъде очертана, ще стане възможно систематично въвеждане на нова стратегия за възнаграждение и мотивация едновременно с плана за осъществяването.

Това може да звучи доста сложно, но казано по-просто, препоръчва се БДЖ първо да съгласува рамка за промяна на организационната култура и след това да въвежда систематично и етапно нови схеми за възнаграждение.

7.1.3.2 Възможна рамка за управление на процеса на промяната

Този рамка е проектирана да подпомогне процеса на коренна промяна по такъв начин, че БДЖ да изпълнява дейността си.

Промяната ще се осъществи само с усилията на цялата организация. Всички трябва да бъдат убедени, че промяната е необходима и възможна.

Промяната се състои в планиране, осъществяване и контрол на преход от държавните железници в серия от отделни самостоятелни предприятия.

Тя включва интензивна преквалификация с цел постигане на ангажираност, промяна на уменията и отношението към работата.

Целият процес трябва да се планира, координира и контролира професионално.

Необходима е подходяща подкрепа от страна на отдел "Трудови ресурси". (Вж. раздел 7.1.6 Организация на персонала и квалификацията в този Доклад)