

---

## **Данаил ПАПАЗОВ, министър на транспорта, информационните технологии и съобщенията: Променяме мениджмънта на държавните фирми**

---

Интервю на министър Данаил Папазов за списание "Логистика", 08 октомври 2013 г, с министъра разговаря Богиня Матеева

Средствата от следващия програмен период на еврофинансиране, който ще започне през 2014 г., няма да са достатъчни за всички проекти, които подготвяме, но ние искаме тези проекти да са готови и да са в по-голям обем и за по-голяма сума, отколкото ще се усвоява. Правим го, за да може при проблем някъде, веднага да представим друг проект.»

**- Г-н Папазов, дадохте интервю за списание Логистика преди три години във Варна. Тогава "плавахте" в свои води, ръководейки пристанище Варна. Как се чувствате сега, когато сте в океана от проблеми на различните видове транспорт, на информационните технологии и съобщенията?**

- Няма да крия - трудно е. Министерството по принцип е доста тежко като ресор, защото обединява сфери, които са от изключителна обществена важност - транспортът, информационните технологии и съобщенията. Освен това все още в Министерството има големи и структурно определящи предприятия, които в по-голямата си част не са в добро състояние поради много обективни и субективни причини. Тук са Холдинг БДЖ, НКЖИ, Български пощи, пристанищата, летищата... Целият спектър на транспорта в по-голямата си част се състои от държавни предприятия, затова преструктурирането на сектора, който в момента можем да определим като незавършен, изправя мен и екипа ми пред големи предизвикателства. При планирането, особено по европейските фондове, се стремим да направим така, че нашата инфраструктура да бъде достатъчно добра, за да предостави такива условия, които да дават възможност за бърз и качествен превоз във всички видове транспорт.

**- Неизбежно най-напред ще попитам за Холдинг БДЖ. Казахте, че той дори може да излезе на печалба. Как ще се случи това?**

- От големите държавни предприятия към нашето министерство Холдинг БДЖ е в най-тежко състояние, но ние наистина се стремим той да излезе на печалба в недалечното бъдеще. Казах, че не е невъзможно да се извади предприятието на печалба, но уточнявам, че това ще е счетоводна печалба. Не трябва да се заблуждаваме, че без субсидиите, които получава и в момента от държавния бюджет, жп транспортът може да работи. На много места в Европа той е субсидиран, така както се субсидира и универсалната пощенска услуга в повечето държави. Така че без субсидии няма как да стане, но ще се стараем в рамките на реалната субсидия да постигнем такива резултати, които да извеждат в края на всяка година БДЖ и Български пощи на счетоводна печалба.

**- Откъде започнахте?**

- Най-главното бе да се промени мениджмънтът, да се промени начинът на управление на тези фирми. Те са много тежки като структури, които водят до голяма централизация, което пък забавя вземането на всички важни решения. Системи като БДЖ и Български пощи не могат да работят оперативно и бързо. Ще кажа само, че няколко хиляди души са обвързани в тежки вътрешни взаимовръзки, решенията се вземат трудно, а понякога самото решение преминава през одобрение на много инстанции. Именно това се опитваме да направим - първо да дадем възможност на Холдинг БДЖ и на Български пощи да имат гъвкава и бърза политика на диалог с клиентите. При търсенето на нови клиенти не

трябва да се изчака решението на един човек от Холдинга, защото той не може да е вещ по всички оперативни въпроси, а и огромният поток от информация и документооборот неминуемо затруднява оперативната му дейност. Именно заради това се опитваме да създадем маркетингови звена в двете предприятия и да настроим системата така, че да дава бързи връзки с централното ръководство и да се вземат гъвкави оперативни решения.

#### **- Какво следва?**

- Завършихме цялостния план за реструктуриране и ще го представим на Министерството на финансите, Министерството на икономиката, Министерския съвет и министър-председателя. Предстои среща на всички заинтересовани ведомства, за да се избере вариант за оздравяване на Холдинг БДЖ, който след това да се одобри и от кредиторите, защото в момента нищо не може да бъде въведено в БДЖ като практика, без то да бъде одобрено от кредиторите. Надяваме се, че плановете, които сме разработили и в които сме заимствали много от докладите на Световната банка, ще доведат до реални резултати. Очаквам това да стане най-късно в началото на октомври. Това не означава, че ние чакаме - напротив, вече изпълняваме някои мерки. Първият пакет за покриване на дълг срещу собственост вече мина през Министерския съвет и следва да бъде дискутиран. В момента се разработва и втори пакет от имоти, които са обща собственост между БДЖ и НКЖИ. Там през годините не е била изчистена собствеността и се надяваме през първите месеци на следващата година или в края на тази и този пакет да бъде готов. Имаме трети пакет от собственост на неоперативни активи, които също следва да бъдат разменени по механизма дълг срещу собственост или продадени. Но там проблемът е, че собствеността не е съвсем ясна, за някои от имотите нямаме скици и други документи, необходими за да се пристъпи към такива дейности. Това предстои и то ще се случи до средата на следващата година или до края, защото работата е огромна. Създали сме звено, което се занимава само с това. Почти са сформирани маркетинговите звена в двете дружества. Разработва се и имаме обещание, че за Нова година ще стартира билетопродаваща система, която на първия етап ще работи само за бързите влакове до Варна и Бургас, също така и през Пловдив. През цялото това трасе ще могат да се закупуват билети и през интернет.

#### **- Помагат ли високите технологии в промяната на стила на работа в БДЖ?**

- В момента се въвежда система за управление на качеството, където влизат всички дейности, които се извършват в едно търговско дружество. Като се започне от заявките за резервни части, мине се през образуване на тръжни процедури и се стигне до счетоводната система - всичко в тази мрежа трябва оперативно много бързо да се използва от всички нуждаещи се от мениджърския екип и да се правят бързи справки по дати. Реално системата ще бъде въведена в пълна експлоатация в средата на следващата година. Това, което заварих, бяха някакви модули, работило се е на парче, въпреки че са правени много търгове. Тези модули, които са използвани, ще ги включим и в бъдещата система. Без нея и без подобряване на управлението на качеството няма как БДЖ да стане предприятие, което да подобрява условията за своите клиенти. Истината е, че в БДЖ каквото и да се направи като вътрешна организация, без да се подмени подвижният състав и да се ремонтира надеждно сегашният, няма как да се подобрят реално условията за клиентите. Непрекъснато следя какво се случва в БДЖ и мога да кажа, че сред хората има много добри отзиви за новите спални вагони, които са вече в експлоатация. Доста подобряваме и почистването на вагоните, но за съжаление, и в НКЖИ, и в БДЖ има много големи проблеми с посегателствата върху собствеността. Все още не можем да се преборим с елементарни неща като например замерването с камъни на пътуващи влакове. Извършват се и грабежи по трасетата на НКЖИ, които могат да доведат до много сериозни инциденти, но проблемите могат да бъдат решени само чрез законодателни промени и инкриминирането на тези действия като престъпления.

#### **- БДЖ Товарни превози също очаква развитие, но дали ще спечели товари?**

- Товари има. Тази година само пристанище Варна ще направи 10 млн. тона товари. И ако проверите каква част от тях е пристигнала и отпътувала с вагони, ще видите, че частта е много малка, т.е. нишата е широко отворена. Намирането на товари зависи от мениджмънта и от наличието на подходящ подвижен състав, който да удовлетвори изискванията на клиентите. Само превозът на зърнени храни е около 5 млн. тона, но ако погледнете каква част от тях се превозва с вагони, тя, бих казал, е нищожна. Същото важи и за количеството товари с контейнери, превозени с влакове - там практически процентът клони към нула. Не казвам, че икономиката е тръгнала бързо да се развива, но съществуващите товаропотоци са загубени от БДЖ през годините, защото не е инвестирано в подвижен състав, изостава се и в качеството на предлаганите услуги, най-вече в гъвкавостта на тарифната политика на компанията. Мога да кажа, че тенденцията се обръща и в последните дни на август и началото на септември БДЖ започна да превозва по 30 000 тона товари на ден, нещо, което не се е случвало от много години. Искаме да затвърдим тази тенденция, още повече че предстои през следващата година да стартират няколко големи проекта, например Южен поток, където БДЖ при достатъчна гъвкавост на мениджмънта също може да предостави своите услуги.

**- Практиката показва, че товародателите трудно се отказват от автомобилния транспорт и няколко проекта за превоз на товари с блок-влак не успяха. Един от главните мотиви, които бяха изтъкнати от страна на бизнеса, е по-дългото време за придвижване на стоките по железен път...**

- Работим на свободен пазар и при предлагане на добра услуга и атрактивна цена всеки товародател ще отиде при по-добрите условия. Но невинаги цената е решаваща дали една логистична схема може да бъде осъществена, или не.

Важни са и факторите време, сигурност, екологичност. Именно затова предстоят сериозни инвестиции в НКЖИ. Работи се по проекти, които се надяваме, че ще повишат значително скоростта на влаковете. Още повече че се очакват много товари след откриването на тунела под Босфора, което, убеден съм, ще доведе много транзитни товари през България. Ако нямаме модерна инфраструктура, няма да привлечем и товари. Тези процеси са свързани и не могат да се гледат като самоцел. Ако купиш една много луксозна кола, никой няма да я кара по черни пътища. Първо трябва да осигурим добра инфраструктура и необходимия подвижен състав и след това идва добрият мениджмънт. Който и да дойде да управлява тези компании, ако няма технически предпоставки за осъществяването на един товар, той няма да успее.

**- Твърде много време отделихме на БДЖ, нека поговорим и за пристанищата. Всички ли вече имат подписани договори за концесия?**

- Почти всички пристанища до момента са отдадени на концесия. В пристанище Бургас двата терминала вече са на концесия, там има само няколко корабни места, които са за държавния оператор. В пристанище Русе също имаме концесионер на един от терминалите, протоколът за влизане в концесия беше подписан преди няколко дни. Пристанище Лом е 100% концесионирано, малките речни пристанища почти всички се управляват от частни собственици. Всички терминали имат програми за инвестиции и в момента върви проверка от екип на министерството как се изпълняват те. Досега нямаме неизпълнения или закъснения, които да водят до прекратяване на концесията или да се наложат друг вид санкции. Единствено в пристанище Варна не са направени предконцесионни анализи. Там се завършва изчистването на въпроса за собствеността, защото още при неговия строеж много от заводите имат или сервитут, или собственост на територия от пристанището. Предстоят анализи и на тяхна база ще се реши дали да бъде приватизирано пристанище Варна на части, или изцяло. Лично аз смятам, че не трябва да се избързва с концесионирането на варненското пристанище на всяка цена, защото това е едно великолепно предприятие и според мен не е изчерпало своите възможности като държавна собственост.

**- Съществува ли опасност да бъдат загубени средства по Оперативна програма**

## "Транспорт"?

- На този етап няма опасност по нашата програма да се загубят средства. Имаше проблеми по т.нар. модификация, която е стартирала още миналата година. Трябваше да изпълним две условия. На първо място да осигурим средства, които са за подготовка на жп проекти за следващия програмен период. Министерският съвет взе решение и бяха прехвърлени средства от ос 2 към ос 1 (от пътния към железопътния транспорт). Бяха осигурени и вътрешни средства и в момента почти всички търгове са подготвени или се движат. Второто условие беше свързано с наддоговорените средства по ос 1. Държавата трябваше да осигури приблизително 150 млн. лв. На заседание на МС беше дадено разрешение на министъра на финансите и на министъра на транспорта да влязат в преговори с ЕИБ, което е и изискване на ЕК. Така че на този етап няма пречки за модификацията. Що се отнася до изпълнението на проектите - практически нашата програма е на едно от челните места от всички програми в България. В момента са изплатени над 50% от средствата по програмата, или приблизително 1 млрд. евро, което е най-големият индикатор за нейното изпълнение.

### **- Но средствата от следващия програмен период на еврофинансиране, който ще започне през 2014 а, няма да са достатъчни за всички проекти?**

- Наистина средствата от следващия програмен период няма да са достатъчни за всички проекти, които подготвяме, но ние искаме тези проекти да са готови и да са в по-голям обем и за по-голяма сума, отколкото ще се усвоява. Правим го, за да може при проблем някъде веднага да представим проект, който да го замени. Мога да ви кажа над кои проекти работим в момента. Практически е готов жп проектът Русе - Варна и там ще бъдат инвестирани около 300 млн. евро за реконструкция и модернизация на първата жп линия у нас. Следващият проект, който е готов на 75%, е жп отсечката Синдел - Карнобат. В момента се работи и над втората фаза на рехабилитирането на линията Бургас-Пловдив. Проектът ще е готов в средата на следващата година. Работи се и по проекта за модернизацията на жп линията Видин - Медковец. По всяка вероятност линията София - Септември ще бъде изпълнена на няколко части, като приоритетно ще се опитаме да реализираме трасето от Септември до Елин Пелин. Експертите работят и над проекта за модернизацията на жп линията София - Драгоман. Усилено се разработват и други много важни за страната мултимодални проекти. Искामе бързо да сме готови с интермодалните терминали в Русе, Видин и Горна Оряховица. Подготвя се проект за контейнерен терминал във Варна, като е предвидено обособяване на интермодален терминал във Варна-изток, където ще бъде разположена и новата жп гара. Контейнерен терминал ще има и в пристанище Бургас... За част от проектите ще кандидатстваме по линия на инструмента Connecting Europe Facility (механизмът за свързване на Европа). Като пример, който смятаме да предложим по него съвместно с Румъния, е проектът за премахване на критичните участъци по река Дунав. Предвиждаме през оперативната програма да финансираме и частта от третия лъч на метрото, която преминава през централната част на града.

### **- Представители на транспортния бизнес твърдят, че е по-добре вместо за метро, тези милиони евро да отидат за нова жп линия. Вие как смятате?**

- Разбира се, и жп линиите, и метрото са важни.. В София трафикът е голям, има много задръствания и метрото ще облекчи придвижването на хората. Трети метролъч ще има връзка с жп линиите в страната и това е интермодален транспорт, защото отговаря на нашата цел да направим този преход от градски към междуградски транспорт.

Винаги е спорно кое трябва да се приоритизира. Ще продължим да водим разговор с общините, с други министерства и експерти. Пет обществени съвета има към Министерството на транспорта. Проведохме вече по три заседания с тях. Мога да кажа, че ще се финансират консенсусните проекти. Мисля, че това, което споменах до момента, са безспорни линии. Само дано имаме средства за всички проекти.

**- Помага ли Ви мениджърският опит на сегашната позиция?**

- Мениджърският опит помага винаги, но житейският опит помага повече във всяка нова дейност. Това, че съм бил в различни предприятия и съм работил с много хора, ми позволява да намирам пътища за диалог на всички нива. Но най-важното за изпълняване на задълженията ми като министър е, че познавам експертите в Министерството на транспорта и за мен нямаше изненади, влизайки в този кабинет.

По-скоро за мен новото са далекосъобщенията и информационните технологии и затова съм заложил на експерти, които ми помагат в този сектор.

**- Списание Логистика подготвя бизнес конференция, посветена на IT решенията във веригата на доставки. Като Ви каня да откриете конференцията, искам да Ви попитам къде в голямото като дейност министерство е мястото на информационните технологии?**

- Благодаря за поканата, ще се опитам да дойда на логистичната конференция. Колкото до мястото на информационните технологии в нашето министерство, то е твърде значимо. Само няколко факта. Няма съвременна железница, която да не използва IT решения за управление на трафика, безопасността на движението също не може да мине без IT решения. Например в пристанище Варна има много модерна IT система на контейнерния терминал, такава се прави и на пристанище Бургас. И въздушният транспорт разчита на съвременни IT решения. Накратко, високите технологии са съществена част от всички наши проекти.