

## ВЛИЯНИЕ НА ПАНДЕМИЯТА COVID-19 ВЪРХУ ОБЩЕСТВЕНИЯ ПРЕВОЗ НА ПЪТНИЦИ В ГРАДСКА СРЕДА

Илия Гътовски<sup>1</sup>, Надежда Милушева<sup>2</sup>

### Резюме

Устойчивото развитие на градския пътнически транспорт има важна роля за социално-икономическото развитие на големите градове. Пандемията, причинена от COVID-19 поражда изключително голямо предизвикателство пред градските обществени превози, не само в страната ни, но и по целия свят. В условия на съчетаване на пандемична обстановка и драстично повишаване цените на горивата, е целесъобразно и прилагането на някои нетрадиционни за нашата практика мерки, чрез които да се подобри финансовото състояние и устойчивото управление на градските автобусни превози.

**Ключови думи:** транспорт; пандемия; разходи; подобряване; мерки

**JEL:** R13; R4; R51; R32

## IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON PUBLIC PASSENGER TRANSPORT IN URBAN ENVIRONMENTS

Iliya Gutovski<sup>3</sup>, Nadezhda Milusheva<sup>4</sup>

### Abstract

The sustainable development of urban passenger transport has an important role for the socio-economic development of large cities. The pandemic caused by COVID-19 poses an extremely big challenge to urban public transport, not only in our country, but also around the world. In the conditions of a combination of a pandemic situation and a drastic increase in fuel prices, it is also appropriate to implement some non-traditional for our practice measures, through which to improve the financial situation and sustainable management of city bus transport.

**Key words:** urban bus transport; pandemic; costs; improvement; measures; possibilities

**JEL:** R13, R4, R51, R32

---

<sup>1</sup> Гл. асистент доктор, катедра „Икономика на транспорта и енергетиката”, факултет „Икономика на инфраструктурата”, УНСС. e-mail: [i\\_gatovski@abv.bg](mailto:i_gatovski@abv.bg)

<sup>2</sup> Доктор, катедра „Икономика на транспорта и енергетиката”, факултет „Икономика на инфраструктурата”, УНСС. e-mail: [milusheva.nadezhda@gmail.bg](mailto:milusheva.nadezhda@gmail.bg)

<sup>3</sup> Chief Assist., PhD, Department “Economics of Transport and Energy” University of National and World Economy : [i\\_gatovski@abv.bg](mailto:i_gatovski@abv.bg)

<sup>4</sup> Nadezhda Milusheva, PhD, Department “Economics of Transport and Energy” University of National and World Economy [milusheva.nadezhda@gmail.bg](mailto:milusheva.nadezhda@gmail.bg)

## Увод

На територията на София действат три общински транспортни оператора – „Столичен Метрополитен“ ЕАД, „Столичен Електротранспорт“ ЕАД и „Столичен Автотранспорт“ ЕАД, осъществяващи пътнически превози въз основа на срочни договори за предоставяне на обществена услуга. Съществуват и няколко частни транспортни оператори, които осъществяват превози по крайградски линии, които се избират чрез конкурс за определен срок. Операторите обслужват линиите на обществения транспорт въз основа на годишна транспортна задача за пробег при заплащане за изминато разстояние, които се одобряват от общината ежегодно въз основа на обосновани разходи за дейността и маршрутни разписания. Компаниите извършват експлоатация и поддръжка както на подвижния състав, който те притежават, така и на изградената транспортна инфраструктура. Една от основните мерки, която беше предприета като противоепидемична, както на национално ниво така и в град София, беше да не се променят графиците, респективно броя на превозните средства по една линия. Всички оператори запазиха годишния си пробег (в км), за който са извършени съответни експлоатационни разходи, но при голям отлив от превозени пътници, съответно пропуснати приходи от продажби за дружествата.

Транспортната услуга на масовия градски пътнически транспорт заедно със здравеопазването и образованието формират в голяма степен социалния и икономически климат във всеки един град. Тази транспортна услуга е жизненоважна за съществуването на всяко населено място. Тя е необходима предпоставка за осъществяване на други видове услуги като: търговско обслужване, отдых или туризъм и придвижване от местоживее до работното място и обратно и др. Териториалното развитие на градовете и тяхната привлекателност до голяма степен се определят от състоянието и функционирането на масовия градски транспорт.

*Основна цел на изследването е да се анализира пътничкопотока (брой превозени пътници) на различните оператори в град София за периода 2019 – 2021 година. Акцентът е поставен върху отражението на световната пандемия от COVID-19 върху превоза на пътници в градска среда и възможните препоръки и мерки за бъдещото развитие на обществения транспорт в гр. София, неговата модернизация и устойчиво развитие. Използваните изследователски подходи и методи в изследването, са статистически анализ за изследване на зависимости между две променливи величини, общонаучни методи за анализ и синтез на информация.*

## **Анализ на пътничкопотока (брой превозени пътници) на различните оператори в град София за периода 2019 – 2021 г.**

Транспортното обслужване на гр. София се осъществява от всички основни видове транспорт (автобусен, тролейбусен, трамваен, метро и микробуси/таксита), които в своята цялост и взаимодействие формират транспортната система на територията на града. Тя може да се разглежда като съвкупност от: транспортни комуникации с подвижен състав; материално-техническа база за поддържане, ремонт и съхранение на превозните средства; транспортно-обслужващи сгради и съоръжения, обединени от една цялостна организация на транспортния процес и взаимнообвързано развитие на

техническата база и други. (Гътовски, 2018). Устойчивото развитие на градския пътнически транспорт има важна роля за социално-икономическото развитие на големите градове. Чрез него се подобряват връзките между отделните райони, безпроблемното придвижване на пътниците за производствени и лични нужди и става база за подобряване условията на живот и жизнен стандарт на гражданите, като „социалното измерение на градския пътнически транспорт е свързано с установяване на справедливи социални условия за всички участници в движението и повишаване на качеството им на живот“ (Арнаутов, 2018, с. 44). През последните години в гр. София възникват нови икономически зони и субекти от една страна, а от друга старите – по-неефективните се закриват или прекратяват дейността си, което изтъква необходимостта от непрекъсната промяна на маршрутите с цел обслужване на нововъзникналите пътникопотоци. Поради посочения факт, периодично се налага преоценка и анализ на търсенето на транспортни услуги от населението, което впоследствие да бъде отразено в промяната на обществените услуги от страна на общините с помощта на транспортните оператори. Важно място заемат и прогнозирането и планирането на промените по отношение на търсенето на обществен транспорт от страна на гражданите и предприемането на съответните действия за обезпечаване на необходимото предлагане. В табл. 1 са представени данни за годишния маршрутен пробег на всички оператори в столицата. Въпреки обявената пандемична обстановка причинена от COVID-19 през 2020 г. годишният маршрутен пробег не намалява, а дори при някои от операторите се наблюдава увеличение.

**Таблица 1.** Основни транспортни оператори в град София и техния пробег (обема на извършената работа) в хил. км за 2019 г. и 2020 г.

Транспортен оператор	2020 г.	2021 г.
Столичен Електротранспорт	14 888	16 200
Метрополитен ЕАД	4 748	5 300
Столичен автотранспорт	35 338	35 773
Частни оператори	7 380	7 052
Общ пробег	62 354	64 325

*Източник:* Столична община

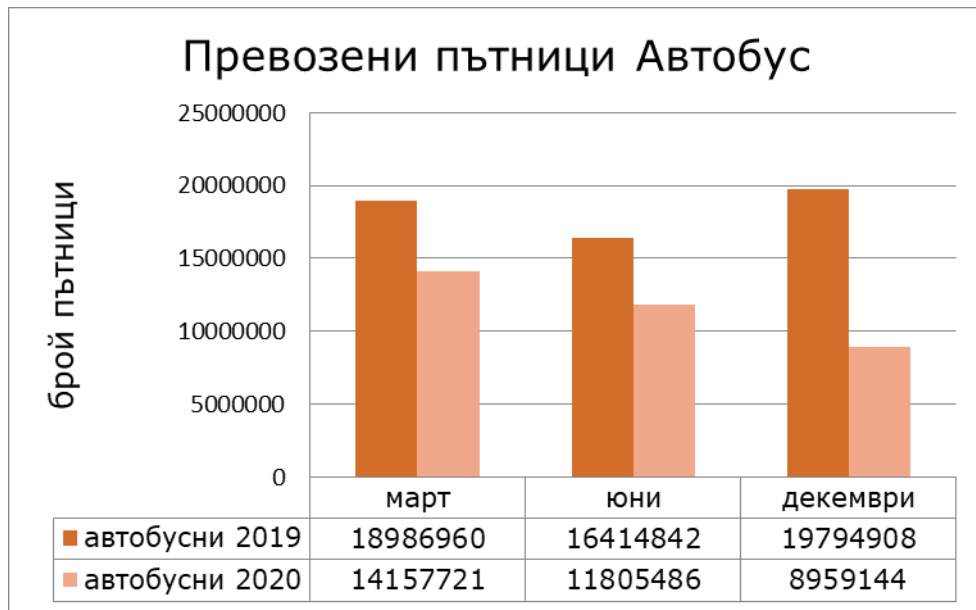
По обем извършена работа в км (Табл. 1) става видно, че „Столичен автотранспорт“ ЕАД има най-голям дял от общо пропътувания пробег с над 35 млн. км. годишно. На второ място се нарежда „Столичен електротранспорт“ ЕАД с близо 16 млн. км. год. следван от другите автобусни превозвачи с 7 млн. км. и „Метрополитен“ ЕАД с 5,3 млн. км. Основният показател за изчисляване на пътникопотока по дадена линия или за всеки отделен оператор представлява броя на превозените пътници. Данните за превозените пътници са на база продадени еднократни и абонаментни карти от Център за градска мобилност в град София.

**Таблица 2.** Брой превозени пътници по години от 2019 до 2021 година по вид транспорт в град София

Вид транспорт	2019	2020	2021	Дял от общ. бр. за 2019	Дял от общ. бр. за 2021
метро	224 815 770	172 165 533	186 160 601	38,19%	43,48%
трамвай	97 837 284	79 798 984	73 544 160	16,62%	17,18%
тролейбус	42 232 618	28 248 933	26 717 629	7,17%	6,24%
автобус	223 730 437	154 353 076	141 686 685	38,01%	33,10%
<b>Общо</b>	<b>588 616 109</b>	<b>434 566 526</b>	<b>428 109 075</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Източник: ЦГМ и изчисления на автора

В посочените данни в табл. 2. са включени и броя на превозените пътници след пускане в експлоатация на първите 8 метростанции от трети метродиаметър (етап 1) на 26 август 2020 г. и след пускане в експлоатация на 4 метростанции (етап 2) на 24 април 2021 г. в Столичен метрополитен ЕАД. За 2019 г. (годината преди пускане в експлоатация на трети метродиаметър) метрото е превозило общо 224 815 770 пътника. През месец януари и февруари на 2020 г. спрямо 2019 г. броя на превозените пътници с метро се запазва. За месец март 2020 г., когато започва и същинската здравна криза, ясно се забелязва и спада в потреблението на услугата (в низходящ тренд), а именно с метро са превозени 13 880 403 пътника, намалението е с 27,41 % спрямо същия период за 2019 г. Данните през месец април са рекордно ниски (10 010 294), като до 06.2021 г. остава най-ниската стойност за превозени пътници с метро за 1 месец (над 45 % спад спрямо м. април 2019). През м. юни и м. декември 2020 г. превозените пътници са съответно 15 163 590 и 11 574 877. Най-голяма е разликата за м. декември, понижение с 40,52 % спрямо 2019 г. Превозените пътници с метро за една година (2020) са намалели с 40,52 % спрямо 2019 г. С трамваен транспорт са превозени 7 323 647 пътника за м. март 2020 г. (спад от 26,40 %) спрямо 9 950 786 за март 2019 г. Общото намаление за този вид транспорт на годишна база 2020/2019 е с 18,44 %. Най-голям спад при превозените пътници с тролейбусен транспорт се наблюдава през месеците април, май, юни, ноември и декември. Съответно намалението през март и юни е с приблизително 30 % и 38 % в сравнение със същите месеци от 2019 г. За м. декември от 3 645 289 превозени пътника през 2019 г. са намалели на 1 814 715 през м. декември. Общото отражение в брой на превозените пътници за тролейбусен транспорт е с -33,11 % на годишна база (2020/2019). В абсолютно и процентно изражение най-голямо влияние пандемията оказва върху превозите на пътници с автобусен транспорт (фигура 1). За пиковите месеци на 2020 г. намалението е с над 50 % спрямо предходната година. За м. декември 2020 г. са превозени 8 959 144 пътника, спрямо 19 794 908 за 2019 г. (54,74 % намаление). На годишна база намалението в превозените пътници, обслужвани с автобусен транспорт, е с над 31,01 %.



*Източник: ЦГМ и изчисления на автора*

**Фигура 1.** Брой превозени пътници по месеци за 2019 и 2020 г.

Общото намаление на броя на превозените пътници за 2020 г. спрямо 2019 г. е с 26,17 %, от 588 616 109 на 434 566 526. От фигура 2 става видно, че за м. март общия тренд на намаляване на броя на пътниците и за 2021 г. се запазва, макар и като по-малък процент (8,92 %, 2021/2020 г.).



*Източник: ЦГМ и изчисления на автора*

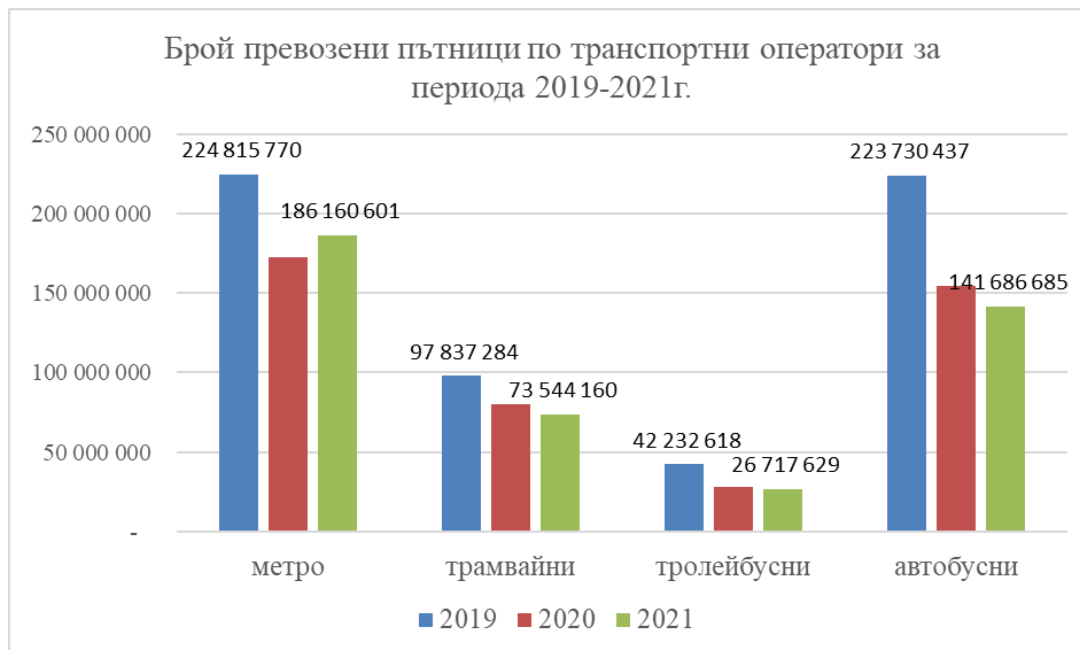
**Фигура 2.** Брой превозени пътници за определени месеци от 2019 до 2021 г.

**Таблица 3:** Промяна в броя на превозените пътници за периода 2019 – 2021 г. по вид транспорт в град София

<b>Оператор</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Промяна 2019/2020</b>	<b>Промяна 2020/2021</b>
Столичен метрополитен ЕАД (метро)	224 815 770	172 165 533	186 160 601	23,42%	8,13%
Столичен Електротранспорт ЕАД (трамваи)	97 837 284	79 798 984	73 544 160	18,44%	7,84%
Столичен Електротранспорт ЕАД (тролейбуси)	42 232 618	28 248 933	26 717 629	33,11%	5,42%
Столичен Автотранспорт ЕАД и частни оператори (автобуси и електробуси)	223 730 437	154 353 076	141 686 685	31,01%	8,21%
<b>Общо</b>	<b>588 616 109</b>	<b>434 566 526</b>	<b>428 109 075</b>	<b>26,17%</b>	<b>1,49%</b>

*Източник: ЦГМ и изчисления на автора*

С данните, които разполагаме (до м. юни 2021 г) може да се достигне до заключение, че се наблюдава лек темп на възстановяване на броя пътници използващи обществен градски транспорт, особено за месеците април-юни 2021 г. Така например за м. юни наблюдаваме покачване при броя на пътниците обслужвани с метро с 7,36 %, с трамвай 0,96 %, с тролейбус 11,09 %, и с автобус 6,74 %.



*Източник: ЦГМ и изчисления на автора*

**Фигура 3.** Брой превозени пътници по транспортни оператори за периода 2019 – 2021 г.

Общото покачване за всички оператори от 34 984 297 превозени пътници през м. Юни 2020 г на 37 176 311 за 2021 показва тенденция към възстановяване на пътниците използващи градски транспорт. За 2021 г. от месец януари до месец юни при всички видове наземен обществен транспорт (трамвайния, тролейбусния и автобусния транспорт), се забелязва прогресивна промяна, а иначе казано плавно увеличение на превозените пътници. С трамваен транспорт са превозени средно по 6 361 354.5 пътника за месеците май и юни 2021 г., за разлика от същите месеци през 2020 г., когато са превозени средно по 5 578 573 човека. (Ръст с 14 %) С тролейбусен транспорт са превозени средно по 2 344 965.5 пътника за месеците май и юни 2021 г., за разлика от същите месеци през 2020 г., когато са превозени средно по 1 852 495 човека. (Ръст с припл. 27 %). С автобусен транспорт са превозени средно по 12 413 605 пътника за месеците май и юни 2021 г., за разлика от същите месеци през 2020 г., когато са превозени средно по 10 945 097 човека. (Ръст с припл. 13 %).

### **Пътища и конкретни мерки за подобряване финансовото състояние и устойчивото управление на градските автобусни превози при пандемична обстановка в град София**

В условия на съчетаване на пандемична обстановка и драстично повишаване цените на горивата, е целесъобразно и прилагането на някои нетрадиционни за нашата практика мерки, чрез които да се подобри финансовото състояние и устойчивото управление на градските автобусни превози, а именно:

1. Организиране от общините на големите градски центрове специализирано извозване на учениците от началния курс по оптимизирани маршрути от сборни пунктове до училищата. При това извозване ще бъдат спестени значителни обеми превози с лични автомобили и обществения транспорт и също така ще се получи пряк позитивен резултат за ограничаване разпространението на заразата, причинена от COVID-19.

2. В условия на пандемия и рязко поскъпване на горивата би било целесъобразно да се прегледа схемата за маршрутите на автобусите и позиционирането на спирките, а също и връзката на тяхното разписание с пристигащите крайградски влакове, използвани от жителите на крайградските райони, работещи в градовете.

3. В гаражите на автобусните поделения да се внедрят интелигентни системи за зареждане на горива и смазочни материали, с цел избягване разхищенията и злоупотребите, а също така и икономия от разходи на жив труд. Освободените от това работници могат да бъдат пренасочени там където има недостиг на работна сила, например почистване, дезинфекция, втори човек в автобусите, превозващи ученици с цел повишаване на тяхната сигурност.

4. Целесъобразно би било да започне въвеждането на автоматизирани системи за управление на складовете, в това число за периодична и годишна инвентаризация. Тази мярка би имала още по-голям ефект ако се съчетае и с мерки за рационализиране на административно-управленската дейност, така че редица функции, свързани с определяне на нарядите и смените на шофьорите, отчитането на извършената работа, в това число и на сервизните работници да се извършва автоматично. Подобни мерки могат да бъдат разширени в продажбата на карти за еднократно пътуване, отчитането на приходи и разходи и като цяло счетоводната дейност.

5. При наличието на свободен капацитет, сервизите на автобусните предприятия могат да оказват и външни услуги на граждани и фирми, особено по време на кампаниите за смяна на гуми, лакобояджийски услуги, регулярни профилактики на товарни автомобили и всички други дейности, които биха повишили приходите на автобусните предприятия.

6. Преструктуриране и приоритизиране на разходната част на транспортното дружество, с цел гарантиране наличието на достатъчно средства за най-важните експлоатационни материали и недопускане срив на превозите, поради липси и дефицити.

7. Съвместно с профсъюзите/синдикатите/ включване в колективните трудови договори (КТД) на специфични условия за поощряване и възнаграждение на шофьорите, с отчитане трудността на тяхната конкретна работа и качеството на изпълнение на служебните им задължения. Специално внимание тук би следвало да се обърне на съдействието, което оказват шофьорите при превозите на инвалиди, майки с колички, деца и възрастни хора и т.н.

8. Допълнителна мярка е използването на публично-частното партньорство, чрез привличането на нетрадиционни инвеститори и включване на градските автобусни предприятия като участници на фондовия пазар.

9. По отношение на търговската дейност с автобусните предприятия, свързана с доставка на горива и материали е целесъобразно да бъде разработена стратегия за сключване на дългосрочни договори с цел намаляване отрицателния ефект от резки



промени в цените и възможността за по-добра прогнозируемост и планиране на финансови резултати.

10. Разширяване на сътрудничеството с университети и други научни институции с оглед осигуряване на високо квалифицирана работна сила, разработването и внедряването на иновационни продукти в дейността на автобусните предприятия, както и прякото внедряване на водещ задграничен опит.

### **Промяна в използваната методика за финансово управление на градските автобусни превози**

Заедно с предприетите мерки за носене на предпазни маски в превозните средства, временно затваряне на част от пунктовете за продажба на превозни документи, в това число и от водачите и други ограничения трябва, за да се подобри финансовото състояние и устойчивото управление на градските автобусни превози, е необходимо да се променят и:

- Качеството на транспортната услуга, чрез повишаване на сигурността, удобството, лукса и достъпността на база подновяване на подвижния състав, съобразен с екологичните европейски стандарти.
- Намаляването на експлоатационните разходи за транспортна дейност, които се постигат чрез нов подвижен състав и използване на алтернативни горива.
- Внедряване на Интелигентни транспортни системи.
- Въвеждането на Тарифна политика, насърчаваща закупуване на дългосрочни карти и атрактивни продукти като: карта за няколко вида транспорт, комбинация между карта за градски транспорт и туристически обект и др.

Въпреки отпусканите субсидии, при транспортните дружества в Столична община, се наблюдава недостиг на средства, чиито размер се увеличава с всяка изминала година, което затруднява нормалното осъществяване на дейността им. В края на финансовата 2018 г. от „Столичен автотранспорт“ ЕАД реализира нетна загуба в размер на 2 224 хил. лв., а през 2019 г. – печалба в размер на 491 хил. лв. Реализираният резултат на дружеството през 2020 г. в загуба в размер на 10 059 хил. лв. Забраната за продажба на билети от водачите, намалява приходите на дружеството с около 8 млн. лв. на годишна база. Липсата на собствени приходи от продажба на билети през 2020 г., започва да води до невъзможност за изплащане на задълженията към доставчици, свързани с гориво, резервни части, гуми и различни материали. От своя страна недостигът на оборотни средства, с които да се изплащат текущите задължения, довежда до натрупване на все по-големи по размер дългове към доставчици, върху които се натрупват и дължими лихви за просрочени плащания. Общият размер на просрочените задължения на „Столичен автотранспорт“ ЕАД към края на месец февруари, 2021 г. е в размер на 7 819 хил. лв. С оглед негативните последици от пандемията върху дейността на столичните градски автобусни превози, Столичен общински съвет предоставя съгласието си за отпускане на паричен заем от страна на Столична община на „Столичен автотранспорт“ ЕАД, за погасяване на просрочените задължения на дружеството за гориво, резервни части, материали и консумативи. Друга промяна за осигуряване приходи на дружеството, е възстановяване продажбата на билети от водачите на транспортни средства от края на април, 2021 г. Въпреки отпуснатия заем от Столична община, представеното финансово

състояние на „Столичен автотранспорт“ ЕАД, определя необходимостта от предприемане на действия по посока подобряване качеството на предлаганите транспортни услуги, с цел увеличаване броя на пътниците. Постигането на тези цели е неразривно свързано с въвеждане на нов модел за намаляване на разходите и увеличаване на приходите, което да доведе до постигане на финансова устойчивост, чрез използването на най-добри управленски практики.

За преодоляване на последиците от пандемията, причинена от COVID-19 и постигане на устойчивост в градските автобусни превози в Столицата, следва да бъде разработена концепция за промяна в използваната методика за финансово управление на градските автобусни превози, която от една страна да включва приоритетите за дългосрочно развитие на Столицата, а от друга страна да създаде основа за дългосрочно осъществяване на дейността, при постигане на финансова устойчивост в постоянно променящата се среда. Без прилагане на нова методика за финансово управление в градските автобусни превози, осъществяваните градски автобусни превози не могат да повишат качеството на предлаганите услуги, да увеличат пътничкопотока и да бъдат конкурентоспособни. Подобряването на методиката за финансово управление на градските автобусни превози в Столицата е въпрос, който през последните месеци стана все по-актуален. Новата методика следва да предложи нови методи за постигане на устойчивост, гъвкавост към различните условия на средата в която се осъществяват превозите, достъпност, опазване на общественото здраве и финансова стабилност. Предложените конкретни мерки за подобряване финансовото състояние и устойчивото управление на градските автобусни превози, включват някои нетрадиционни за нашата практика, с оглед съчетаване пандемичната обстановка и драстичното повишаване цените на горивата. Прилагането им ще позволи постигане на устойчивост в градските автобусни превози.

#### ***Въвеждане на автобусни линии за превоз на ученици***

Първата мярка, която се предлага за подобряване финансовото състояние и устойчивото управление на градските автобусни превози, е организирането от общините на големите градски центрове специализирано извозване на учениците от началния курс по оптимизирани маршрути от сборни пунктове до училищата. При това извозване ще бъдат спестени значителни обеми превози с лични автомобили и обществен транспорт и също така ще се получи пряк позитивен резултат за ограничаване разпространението на заразата от Covid-19. Основните предимства от въвеждането на автобусни линии за превоз на ученици са намаляване на задръстванията сутрин и вечер около училищата; осигуряване нормално работно време за родителите, което води до стимулиране на икономиката; безопасно придвижване на най-малките ученици и ограничаване тичането между коли, в районите на училищата, както и ограничаване разпространението на пандемията (Николова, 2021). Втората нестандартна за нашите условия мярка, отново е свързана с придвижването на ученици, а именно привличането на родители-доброволци, които с личните си превозни средства да участват в извозването на учениците, така както други родители-доброволци участват в тестването на децата за Covid-19. При прилагането на мярката отново ще се намали трафика в най-натоварените часове в

големите градски центрове, струпването пред училищата на множество автомобили и ще се намали замърсяването на въздуха.

### ***Оптимизиране на схемата на маршрутите и приоритизиране на разходите***

В условия на пандемия и рязко поскъпване на горивата би било целесъобразно да се прегледа схемата за маршрутите на автобусите и позиционирането на спирките, а също и връзката на тяхното разписание с пристигащите крайградски влакове, използвани от жителите на крайградските райони, работещи в градовете. Ефективна мярка би била и на мястото на доказано неефективните автобусни линии да бъдат открити традиционните маршрутки, чиито превози да бъдат дотирани, така че цените на превозните документи да не се повишават.

В транспорта повечето управленски процеси като планиране, прогнозиране, организация, координация и контрол са функционално обвързани и разходно ориентирани. Транспортните компании генерират разходи. Основните включват покупка и поддръжка на подвижен състав, разходи за горива, данъци и такси, застраховки, възнаграждения на водачите и инвестиции в нови технологии. По-продуктивен транспортен продукт може да бъде произведен чрез изменчивост и преразпределение на ресурсите с оптимална „грижа“ за разходите. Това предполага преглед и трансформация на транспортния процес, наред с вътрешно-организационни промени, така че да се обезпечи най-доброто функциониране на обществената услуга за гражданите.

Необходимо е реструктуриране и приоритизиране на разходната част с цел гарантиране наличието на достатъчно средства за най-важните експлоатационни материали и недопускане срив на превозите поради липси и дефицити. Такива мерки могат да включват:

- Контролиране и редуциране на технологичния пробег. Колкото по-малък е отчетеният пробег за постигането на плановите транспортни задачи, толкова по-забележителна ще е автономността на разходите. При равни други условия, това води до висока еластичност на предлагане на транспортната услуга, което дава конкурентно предимство на транспортното предприятие.
- Актуализиране на разписанията, спрямо конкретната ситуация, чрез намаляване/увеличаване броя на автобусите.
- Намаляване потреблението на гориво, чрез замяната му с екологично. Минимизираният действителен пробег е в тясна хармонизация с измерването и прогнозирането на емисиите на CO<sub>2</sub>.
- Активно доразвиване на прилаганата инвестиционна политика от страна на транспортното предприятие, както и участие и изпълнение на различни проекти, финансирани от европейски и национални фондове.
- Споделено ползване на оперативен резерв водачи, между отделните автобусни подразделения, което ще позволи оптимално организиране на работния процес, при недостиг на водачи в различните подразделения.
- Въвеждане на автоматизация в част от дейностите, за намаляване на разходите за персонал и избягване на риска от грешки.

Подобряването на управленските решения, свързани с разпределяне на разходите, довежда до повишаване на финансовия резултат и постигане на финансова устойчивост в градските автобусни превози. Изменчивостта и преразпределението на ресурсите с оптимална „грижа“ за разходите, е предпоставка за създаване на по-продуктивен транспортен продукт и ефективност, при предоставяната обществена услуга на гражданите. Оптимизирането на работните процеси и дейности, там където са допустими, ще доведе до редуциране на разходите, което ще осигури рентабилност на транспортната компания.

### ***Маркетингова стратегия и реклама***

Следваща мярка, която следва да се приложи, с оглед подобряване финансовото състояние и устойчивото управление на градските автобусни превози, е изготвяне на маркетингова стратегия, чрез която да се увеличи пътничкопотока и да се привлекат повече пътници в публичните превози и най-вече в слабо натоварените времеви интервали, например 10-12 часа и между 14-16 часа. Различните подходи за маркетинг на обществените превози създават визия и представа за неговото използване, от гледна точка на пътниците. Като резултат от маркетинговите усилия на автомобилната индустрия, сега автомобилът се счита за едно от най-удобните и бързи транспортни средства, защото се свързва с изградения имидж и понятия като „свобода“ или „контрол“, въпреки че тези понятия не отразяват непременно начина на използването им в съвременните натоварени, от гледна точка на движение, градове. Именно поради това, е от съществено значение да се развие маркетинг на обществения транспорт, за да се подобри цялостният имидж и да се привличат все повече пътници.

В Столицата, както и в много други градове, се наблюдава значително увеличаване на притежаваните от гражданите автомобили, което довежда до редица проблеми, свързани с трафика и качеството на живот. С течение на времето основната концентрация на превозни средства в конкретна зона (в градските агломерации) ще продължи да се увеличава докато населението на градовете продължава да расте. Мерките за ограничаване придвижването в определени части от града имат частичен резултат, поради което е необходимо насърчаване използването на градския обществен превоз. Безспорно значение за това има качеството на предоставяната транспортна услуга, но също и изградения имидж и предоставената информация от използването на градски автобусни превози.

Използването на градския автобусен транспорт, се извършва поради две основни причини (Gijnsberg, Verhoef, 2019):

- Първо, пътуване от дома до месторабота и обратно.
- Втори, инциденти пътувания, зависещи от свободното време на пътниците и конкретните мотиви в момента, на база които се използват градски автобусни превози (като липса на достатъчно места за паркиране в района до който трябва да се придвижат и др.).

Поради посочените основни причини за използване на градските автобусни превози и спецификата на предоставяната услуга, съществуват различни затруднения по отношение измерване ефективността от прилаганите различни маркетингови стратегии за привличане на повече пътници. Важно е да се спомене и факта, че ресурсите на

транспортните системи в Столицата са ограничени, поради което прилагането на маркетингови стратегии, които имат за цел да увеличат броя на пътниците могат да доведат до ситуация, в която градския автобусен транспорт няма да може да се справи с бързото и рязко увеличение на пътничопотока, особено в пиковите часове и в този сценарий маркетинговата стратегия може да навреди на възприемането, относно качеството на предоставяната услуга. Поради тези обстоятелства, би било по-разумно да се започне с по-малко агресивна краткосрочна стратегия, с цел задържане на съществуващи клиенти и насърчаване на по-добро обслужване за тях, като същевременно са направени амбициозни стратегии за привличане на нови шофьори и цялостно подобряване качеството на предоставяната услуга. Поради това прилаганата маркетингова стратегия в гр. София, трябва да е съобразена с възможностите на транспортната система за обслужване на по-голям брой пътници. Освен това в градския автобусен транспорт съставът на потенциалните пътници е изключително разнообразен и включва възрастни хора, студенти, тийнейджъри и трудоспособно население, като всички те имат различен начин на живот, навици, нужди и различни причини за пътуване (работни пътувания, пътувания за отдих, пазаруване и др.).

Различните видове пътници в градския обществен превоз използват и различни канали за достъп до информация, поради което маркетинговите кампании имат не еднозначна ефективност. Например намаляването на цената на билета може да не окаже съществено влияние върху пътниците, използващи градските автобусни превози за пътуване до работното си място, но ако намаляването на цената е съчетано с повишаване качеството на транспортната услуга (като намаляване времето за изчакване и бързо придвижване в пикови часове), то тогава част от работещите могат да променят навиците си за придвижване с личен автомобил до работното място, за сметка на градския автобусен превоз. От друга страна, когато градския автобусен превоз се използва в свободното време за придвижване от една част на града до друга за посещение на различни развлекателни обекти, тогава цената за използването му има съществено значение при избора му пред личен автомобил. Важно за маркетинговата стратегия е да се отбележи и чувствителността на възрастната част от градското население към цените и картите за билетите. Ниските пенсии са причина за значителното влияние на цената на билета за градски автобусен превоз върху използването му от пенсионерите.

Един от наблюдаваните проблеми в Столицата е използването на градските автобуси от пенсионери в сутрешни пикови часове, когато пътуват и придвижват се до работните места. За ограничаване струпването на множество пътници в пиковите часове, ефективна маркетингова стратегия би била намаляване цената на билета за градския автобусен превоз при използването му в определени часове (например 10-12 часа и между 14-16 часа), когато пътничопотокът е най-малък. Това ще доведе от една страна до увеличаване пътничопотока в посочените часове и намаляване на броя на пътниците в най-пиковите. Намалените цени за пенсионери ще провокира пътувания в определени часове и ще позволи спестяване на личните им доходи.

Подобряването на предоставяните транспортни услуги, също ще насърчи увеличаване на пътничопотока. Например в Пърт, Шотландия, компанията осъществяваща градски автобусни превози стартира маркетингова компания по повод въвеждане използването на нископодови автобуси. В същото време местните власти

добавят повече автобусни спирки, за осигуряване удобство на пътниците. Използваната маркетинг стратегия на Пърт включва реклама, интервюта с потенциални пътници по отношение на предимствата на градския автобусен превоз и рекламни статии в различни ежедневници. Като резултат от маркетинговата кампания и подобряване на услугите, две години по-късно е регистрирано увеличение от 56% на броя на пътниците в градските автобусни превози, заедно с увеличаваща се тенденция на жителите да преминават от използване на лични превозни средства към обществен автобусен транспорт (Local Bus Market Study, 2016).

Важен подход в маркетинговата стратегия за градските автобусни превози е да се представят недостатъците от използване на личен автомобил в съвременните големи градове. Различни проучвания, свързани с мотивите за притежание на автомобили показват, че освен функционалните ползи, които предоставя личният автомобил, има и редица допълващи се и по-абстрактни фактори, които влияят върху решението на човек да закупи кола. За много хора колата е средство за себеизразяване, а пътуването с кола е свързано с демонстриране на финансови възможности. Мотивите за използване на автомобил могат да бъдат разделени на три категории:

- Комфорт – по отношение на възможността за използването на автомобил във всеки желан момент.
- Символични – автомобилът като инструмент за себеизразяване и показване на социален статус.
- Афективни – свързани с емоции, които предизвиква шофирането (Steg, 2005).

В същото време, маркетинговите стратегии на все повече държави, по отношение насърчаване по-малкото използването на лични автомобили за сметка на градски обществен превоз, включват т. нар. демаркетинг на автомобилите, които имат за цел да покажат негативните аспекти на собствеността на автомобила (например цената за поддръжка), за да променят изграденият образ относно предимствата, създаден от реклами и обезкуражат хората да купуват лично превозно средство или да го използват редовно за придвижване в градски условия. Основната цел е да се промени моделът на използване на автомобила – от универсален транспортен режим, който обикновено се използва за всички видове пътувания, до използването на автомобил в изключителни случаи, когато наистина е необходимо или основно за пътувания, извън града (Sidorchuk, Skorobogatykh, 2015).

Предоставянето на информация за обществения транспорт следва да включва различни елементи, прилагани към транспорта система с цел улесняване на навигацията на пътниците независимо от тяхната възраст или ниво на грамотност. Начинът на предоставяне на информация от „Столичен автотранспорт“ ЕАД включва уебсайта на дружеството, на автобусните спирки и в транспортните средства. Поради различни причини транспортните компании не са склонни да предоставят информация за тяхната услуга (Cronin, Hightower, 2014). Някои компании вярват, че жителите на града така или иначе вече знаят за техните услуги, други смятат, че тази подробна информация не е необходима, защото пътниците винаги могат да попитат каквото ги интересува шофьора на автобусите или да прочетат предоставената информация на автобусните спирки. Причина за липса на информация може да бъде и ниската производителност на

дружеството, което води до лош имидж и страх, че предоставянето на информация за предоставяните услуги, може допълнително да доведе до намаляване броя на пътниците.

В същото време използването на създадения бранд при предоставянето на информация е изключително важно, защото когато маршрутите и транспортните услуги на дружеството са обединени от една марка и са визуално сходни, се улеснява навигацията на пътниците. Когато пътниците трудно намират или разбират информация за предоставяната транспортна услуга, те са склонни да я използват по-малко. Подобренията в услугата могат да привлекат повече пътници, когато бъдат информирани за въведените промени. Информацията относно обществения транспорт позволява да се планира и улесни пътуването, като по този начин общественият транспорт се превръща в значително по-удобен. Удобство, което е въведено в тази посока в Столицата са електронните устройства на спирките, указващи точното време за пристигане на конкретен номер автобус. В същото време като цяло пътниците се притесняват за своето конкретно пътуване, така че персонализирана информация по отношение на конкретен маршрут може да улесни използването на обществен транспорт. Мобилните приложения могат да бъдат много полезни в този случай и са все по-популярни в различни големи градове по света. Важно е приложенията да бъдат разработени на различни езици, за да могат да бъдат използвани и от туристи, посещаващи Столицата.

Брандирането в обществения транспорт има за цел да помогне на градовете и дружествата за обществен транспорт да превърнат обществения транспорт в конкурентна и желана алтернатива на частните превозни средства. Подобреният маркетинг на обществения транспорт може да увеличи пътниците, като има ползи както за пътниците, така и за компанията. В следващата таблица са представени основните дейности, които „Столичен автотранспорт“ ЕАД трябва да предприеме, за да бъде провежданата маркетингова кампания успешна.

**Таблица 4:** Дейности, които „Столичен автотранспорт“ ЕАД трябва да предприеме за да бъде провежданата маркетингова кампания успешна

Дейност	Специфика
<b>Утвърждаване на бранд на дружеството</b>	За да създаде положителен бранд, системата за градски автобусен транспорт трябва да започне с дефинирането на нейните основни ценности. Повечето системи за обществен транспорт се стремят към марка, която ясно представя услугите им като модерни, ефективни, бързи, надеждни, удобни и безопасни.
<b>Представяне на предимствата за пътниците</b>	Всеки служител трябва да се разглежда като „посланик на предимствата“, които следва да представя при комуникация с пътниците.
<b>Представяне на ясна информация, улесняваща пътуването</b>	Пътуванията на пътниците в градските автобусни превози не започват, когато влязат в транспортното средство и не приключват, когато слязат от него. Предоставяната информация трябва да им указва

	не само как да стигнат до даденото транспортно средство, но и как лесно да използват транспортната система за своето придвижване, което изисква използването на всички възможни информационни системи.
<b>Повлияване върху възприятията на пътниците</b>	Използването на градски автобусни превози се влияе от следните фактори: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сигурност.</li> <li>• Удобство.</li> <li>• Бързо и качествено обслужване.</li> <li>• Цена.</li> <li>• Работно време за предоставяне на услугата.</li> </ul> Върху тези основни фактори следва да бъде изградена и маркетинговата стратегия на дружеството.
<b>Уважаване мнението на пътниците</b>	Възможността пътниците да предоставят обратна връзка от използването на транспортните услуги, не само подпомагат тяхното подобряване, но създава чувство за признаване мнението на пътниците, което насърчава двупосочната комуникация.
<b>Постоянно надграждане на начина на предоставяне на информация</b>	Технологиите непрекъснато се развиват. Начините, по които хората имат достъп до информация, са претърпели огромна трансформация през последното десетилетие, като все повече хора използват онлайн пространството, за да намерят нужната им информация. От друга страна предоставянето на постоянна актуална онлайн информация е относително евтино, като позволява удовлетворяване търсенето на информация от страна на пътниците.

*Източник: Peach, 2011*

За повишаване комфорта на пътниците, автобусите от градския транспорт следва да осигуряват свободен достъп до Wi-fi мрежа. Част от транспортните средства в Столицата предоставят достъп, но други все още нямат, поради което е необходимо да се осигури възможност за използване на Wi-fi мрежа и в останалите. Успоредно с разширеното въвеждане на Wi-fi мрежата в градските автобусни превози е необходимо да бъдат привлечени и рекламодатели, които заедно с традиционните методи на реклама да използват и новите възможности, които дава „мета“ технологията, работеща с 5G и в следствие 6G мрежата.

### ***Предоставяне на външни услуги на фирми и граждани***



При наличието на свободен капацитет сервизите на автобусните предприятия могат да оказват и външни услуги на граждани и фирми, особено по време на кампаниите за смяна на гуми, лакобояджийски услуги, регулярни профилактики на товарни автомобили и всички други дейности, които биха повишили приходите на автобусните предприятия. Устойчивото развитие на пътническия транспорт на територията на Столицата, изисква достатъчно ликвидни средства за непрекъснато подобряване качеството на предоставяната транспортна услуга. Предоставянето на външни услуги на фирми и граждани, ще има редица предимства за „Столичен автотранспорт“ ЕАД:

- Осигуряване на допълнителни приходи на дружеството.
- Възможност за реализиране на печалба и финансова стабилност.
- Изграждане на ефективни взаимоотношения с клиенти и повишаване информираността за качеството на предоставяните услуги и сигурността на транспортните средства, използвани за градски автобусни превози.
- Постепенно разширяване на предоставяните услуги от сервизите.
- Изграждане на контакти с повече доставчици на резервни части и консумативи, необходими за предлаганите услуги на външни фирми и граждани, което е предпоставка за намаляване разходите за основната дейност на дружеството, на база договаряне на по-ниски цени с доставчици.
- Възможност за привличане на голям кръг от клиенти с различни по марки и възраст лични и товарни автомобили.
- Възможност за обслужване служебните автомобили на големи компании в Столицата.
- Възможност за навлизане на пазара за предоставяне на този тип услуги и заемане на пазарен дял.
- Възможност за използване на различни технологии, които да заменят голяма част от използвания ръчен труд, което да повиши бързината в обслужването на фирми и граждани.

Предоставянето на допълнителни услуги от транспортното дружество, ще увеличи нетния паричен поток, което ще позволи подобряване качеството на предоставяните транспортни услуги на гражданите. Изграждането на контакти с повече доставчици на резервни части и консумативи, ще позволи сключване на дългосрочни договори с цел намаляване на отрицателния ефект от резки промени в цените и възможността за по-добра прогнозируемост и планиране на финансови резултати.

***Разширяване на сътрудничеството с училища, университети и други научни институции, с оглед осигуряване на високо квалифицирана работна сила***

Професионалното образование и обучение в България са част от системата за учене през целия живот, осигуряващо знанията, уменията и компетенциите, необходими за определени професии за реализация на пазара на труда, като включват:

- Първоначално професионално образование и обучение, осъществявано в гимназиалния етап на училищното обучение, провеждащо в училищна среда. То осигурява придобиването на квалификация по професия или на част от професия и средно образование.

- Продължаващо професионално образование и обучение, осъществявано с цел придобиване на нови знания и умения за лично и професионално развитие, като актуализира, надгражда и разширява придобитата квалификация по професия или част от професия.

Основната цел на системата на професионалното образование е да „подготвя гражданите за реализация в икономиката и в другите сфери на обществения живот, като създава условия за придобиване на професионална квалификация и за нейното непрекъснато усъвършенстване“ (ЗПОО). Степента на професионална квалификацията е свързана с определена професия, и се придобива отделно от придобиването на образователна степен – основно, средно или висше образование, като може да се придобие като допълнение към средното образование, при което получената диплома е еднаква за общото и за професионалното образование, и дава право за продължаване на образованието или за професионално обучение. В основното образование не се осъществява професионално обучение, като след завършването му, учениците могат да продължат обучението си общообразователни програми и програми за професионално обучение в системата на средното образование (Професионалното образование и обучение в България, 2018). На учениците в професионалното образование следва да бъде предоставяна информация и консултиране по отношение прехода им към пазара на труда и работното място, като ориентирането трябва да е насочено към подпомагане в сферата на мобилността, достъпността до предприемачество и валидиране на формалното и самостоятелно учене.

Учебните планове и програми в професионалното образование включват задължителна общообразователна част, осигуряващ базисната подготовка на учениците и част за професионална подготовка, която включва:

- професионална подготовка, обща за всички направления;
- отраслова подготовка – единна за всички професии от съответното професионално направление;
- специфична подготовка за всяка професия;
- избираема подготовка, която бива задължително избираема и свободно избираема.

Основно място в професионалните училища заема професионалната подготовка, а основните задачи на професионалното образование са свързани с придобиване на професионална квалификация, правоспособност за професия, обща култура на основата на националните и общочовешките ценности и мотивационна система за реализация на гражданското образование (Ценовска). За изпълнение на тези задачи тенденцията е насочена към повишаване успеха от професионалното обучение за усвояване на бъдещата професия когато ученето е активен, а не пасивен процес и когато учениците са мотивирани да учат и да придобиват знания, способности и умения (Бойков, 2018). Ефективно за повишаване на успеха от професионалното обучение и насърчаване интереса на учениците е провеждането на обучение чрез работа или т.нар. дуална система на обучение, съчетаваща обучение в реална работна среда и обучение в училище, като отговорността за предоставяне на качествено образование е споделена между образователната институция и бизнеса. Дуалната система е специфична форма на

обучение чрез работа, което допринася за прилагането на гъвкави подходи при провеждане на практически обучения, съобразени със спецификите на изучаваните от учениците професии, а обучението е адаптирано както към образователните нужди, така и към тенденциите в развитието на бизнеса и пазара на труда. Работата в действащо предприятие по време на обучението, изгражда професионални навици на учениците, които трудно могат да бъдат придобити в училищното обучение, като прилагането на този модел на обучение намалява негативния ефект от липса на стаж при последващо търсене на работа на пазара на труда, след завършване на училище и придобиване на професия. Намирането на работа по специалността, особено при наблюдаваните през последните години високи нива на безработица при младежите, е изключително ценно, като увеличава шансовете при показани от учениците знания, умения, мотивация и отговорност, освен да продължат работата си в компаниите, да развият професионални компетенции, позволяващи им кариерно израстване.

Установяването на партньорство между училищата, университетите и други научни институции, предоставя възможност за привличане на все повече работна сила в транспортните предприятия, което оказва благоприятно въздействие върху цялостната икономика на страната (Георгиева, 2014). Основните начини за осъществяване на партньорство са:

- Изнасяне на уроци и лекции пред ученици/студенти по отношение на възможностите за кариерно развитие, от представители на транспортните дружества.
- Консултиране на транспортните дружества от представители на университета.
- Създаване на съвместни проекти между училищата/университетите и транспортните дружества.
- Провеждане на практически обучение на ученици/студенти в транспортните предприятия.
- Предоставяне на информация на завършващите студенти за изисквани умения и компетенции на пазара на труда, в сектора на транспорта.
- Организиране на специализирани изложения „Дни на кариерата“ в университета за предоставяне на информация за спецификата на работата в транспортните дружества.
- Осигуряване на достъп на студентите до актуални данни в осъществяваната дейност на транспортното предприятие, чрез разработване на съвместни проекти.
- Стимулиране участието на студенти в стажове в транспортните дружества и предоставяне на възможност за започване на работа.

Подобряването на връзката между университетите и транспортните дружества ще позволи подобряване на качеството на предоставяното висше образование и ще насочи студентите към подобряване на уменията и компетенциите, за да бъдат пълноправни участници на пазара на труда (Зарева, Матев, Кирова, 2014). Важен фактор за привличане на млади кадри от университетите е тяхната мотивация да работят в транспортната фирма. Психологията на управлението разглежда различни модели и подходи за мотивиране на работниците. В зависимост от различни признаци, те могат да бъдат

класифицирани като класически и съвременни или наречени още модерни модели и подходи за мотивиране.

Обвързването на заплащането с трудовата активност е един от основните мотивационни модели, като получаваната работна заплата не се свързва само с материалното задоволяване на работниците, а и с чувството за справедливост (теория на Адамс за справедливостта) (Янева, 2007). Размерът на получаваната работна заплата мотивира, защото работникът изпитва чувството, че е полезен, като по-високата получавана заплата означава по-висока оценка от мениджърите за извършваната от него работна дейност, както и признателност и осигуряване на по-голяма възможност за кариерно развитие. След задоволяване на потребността от висока оценка на мениджърите, изразена чрез висока заплата, други монетарни стимули са допълнителните социални придобивки, предлагани от предприятията. Стимулите, които осигуряват сигурност на работниците като спазване продължителността на работното време, гарантирано използване на годишната отпуска, възможности за кариерно израстване, допълнително пенсионно осигуряване и т.н., осигуряват средство на работника за задоволяване на определени негови нужди и повишават мотивацията. Тези стимули могат да имат различно въздействие върху работниците в зависимост от тяхната възраст. По-младите се интересуват от възможности за кариерно израстване, докато по-възрастните от осигуряване на възможност за получаване на по-висока пенсия. Често въпреки предоставяните справедливи работни заплати, според мениджърите на предприятията, както и допълнителните стимули, не са достатъчни за постигане на висока мотивация на работниците. В тези случаи се поражда необходимост от осигуряване на немонетарни стимули.

Немонетарни са тези стимули, които имат за цел повишаване на интереса на работниците към тяхната работа, основаващи се на разбирането, че някой от изпълняваните работни дейности, свързани със заеманата длъжност, са по-интересни и интригуващи работниците от други (Янева, 2007). Повишаването на интереса се постига чрез обогатяване на извършваните от работниците дейности, като за повишаване мотивацията на работниците не им се предоставят по-лесни за изпълнение задачи, а му се предоставя възможност да извършва такива задачи, които отговарят на неговите възможности, което довежда до по-високи постижения и усъвършенстване. Извършваните дейности следва да осигуряват възможност за проява на творчество от страна на работника, както и да се окуражават работниците да вземат повече участия във вземането на различни решения на ниво оперативно управление. Поемането на повече отговорност и самостоятелност при вземането на решения е психологически фактор, подпомагащ повишаването на мотивацията, като получаването на повече права ще накара работника да съсредоточи повече усилията си в изпълняваните дейности, а вътрешната мотивация за себедоказване ще повиши ефективността в изпълняване на работните задължения (Илиева, 2009).

Важна роля за постигане на по-високи резултати от работниците имат осигурената работна среда от работодателя по отношение на сграда, работни помещения, ниво на шум, осветление, отопление, оборудване. Работната среда оказва различно влияние върху работниците, формират нагласи и отношение към поставените от мениджърите задачи, мотивацията и постиганите резултати, като чрез промяна на работната среда

мениджърите могат да въздействат върху организационните и физическите мотивационни фактори, определящи мнението на работниците за условията на труд.

За разнообразяване на еднообразието на работната среда, се използва проектиране на длъжностите чрез тяхното обогатяване, разширяване и ротация, основано на двуфакторната теория на Херцберг, имащо за цел подобряване на ефективността на извършваните дейности и повишаване на мотивацията на работниците чрез постигане на удовлетвореност от извършваната работа.

Други фактори, повишаващи трудовата мотивация са:

- Признаване и поощряване на постигнатите за предприятието резултати, като одобрението на мениджъра е мотивационен фактор за поддържане на високо ниво на лична удовлетвореност на работника и трудова мотивация за повишаване качеството на изпълняваните задачи.
- Включване на всички работници в работния процес и предоставяне на възможност за развитие на творческия персонал, което обогатява работния процес и предоставя нови идеи за извършване на дейностите.
- Делегиране на повече отговорности, насърчаващи чувството на работниците, че са част от предприятието и допринасят активно за постигане на заложените от него краткосрочни и дългосрочни цели, а не просто изпълняват взети решения от мениджърския състав.
- Психологическият климат и изградените взаимоотношения между работниците и ефективната работа в екип определят наличието на позитивен и мотивиращ организационен климат (Димитров, 2018).

Към съвременните модели и подходи за повишаване на мотивацията се отнасят и използването на техниките за намаляване на бюрокрацията на работното място, премахване на стереотипите и субективизмът в планирането на човешките ресурси, предоставянето на все повече правомощия, осигуряването на положителни модели за подражание и възможност за предоставяне на ефективна обратна връзка.

Силната мотивация предоставя на работодателя:

- Нови идеи за промяна на изпълняваните дейности.
- Получаване на обратна връзка.
- Възможност за повишаване на производителността на труда и ефективността.

За работника:

- Възможност за кариерно развитие.
- Възможност за изява.
- Получаване на допълнителни материални и нематериални облаги (Шопов, Атанасова).

Това определя ключовата роля на мениджърския състав на транспортното предприятие за повишаване на мотивацията на работниците, като определя изграденото чувство за съпричастност, определя ролите и желаните цели. Лидерството е ефективно когато помага на работниците да се развиват и ги стимулира да усвояват новости. За мениджърите е важно да включат работниците във вземането на различни решения, които се отнасят до изпълняваните от тях дейности, което осигурява поддържане на чувство, че мениджърите са справедливи. Чувството за справедливост съдейства за

повишаване на удовлетвореността и съпричастността към предприятието и желание чрез по-ефективно изпълнение на дейностите да се постигнат заложените от него цели (Ригио, 2006).

Удачен вариант за мотивиране на работниците в „Столичен автотранспорт“ ЕАД е съвместно с профсъюзите/синдикатите/ включване в колективните трудови договори/КТД/ на специфични условия за поощряване и възнаграждение на шофьорите, с отчитане трудността на тяхната конкретна работа и качеството на изпълнение на служебните им задължения. Специално внимание тук би следвало да се обърне на съдействието, което оказват шофьорите при превозите на инвалиди, майки с колички, деца и възрастни хора и т.н. Това ще ги мотивира за изпълнение на служебните задължения и ще съдейства за привличане на нови кадри в транспортното дружество.

### ***Разработване и внедряване на иновационни продукти в дейността на автобусните предприятия***

При транспортните компании, осъществяващи градски автобусни превози, целесъобразно би било да започне въвеждането на автоматизирани системи за управление на складовете, в това число за периодична и годишна инвентаризация. Тази мярка би имала още по-голям ефект ако се съчетае и с мерки за рационализиране на административно-управленската дейност, така че редица функции, свързани с определяне на нарядите и смените на шофьорите, отчитането на извършената работа, в това число и на сервизните работници да се извършва от машини. Подобни мерки могат да бъдат разширени в продажбата на карти за еднократно пътуване, отчитането на приходи и разходи и като цяло счетоводната дейност. В гаражите на автобусните подразделения е удачно да се внедрят интелигентни системи за зареждане на горива и смазочни материали, с цел избягване разхищенията и злоупотребите, а също така и икономия от разходи на жив труд. Освободените от това работници могат да бъдат пренасочени там където има недостиг на работна сила, например почистване, дезинфекция, втори човек в автобусите, превозващи ученици с цел повишаване на тяхната сигурност.

За въвеждане на иновации чрез дигитализация и автоматизация на процесите в „Столичен автотранспорт“ ЕАД могат да бъдат използвани два източника на финансиране:

- Преки чуждестранни инвестиции.
- Средства от структурните и инвестиционните фондове.

Влиянието на преките чуждестранни инвестиции в градските автобусни превози е двупосочно. От една страна се привличането на преки чуждестранни инвестиции предоставя възможност на транспортните дружества да внедрят нови технологии и да бъдат обучени как да ги използват най-ефективно. От друга страна, натрупването на повече преки чуждестранни инвестиции довежда до увеличаване на възможностите транспортният сектор да привлича все повече нови инвестиции в конкретния икономически сектор.

Европейските структурни и инвестиционни фондове позволяват финансиране на национални проекти на държавите членки за развитие на транспортната система и предоставяните транспортни услуги. Тези средства са изключително важен фактор за

развитие на националната икономика и отделните сектори, спомагащи за предоставяне на качествени транспортни услуги и повишаване на конкурентоспособността на градските автобусни превози, като подпомагат и за реструктуриране и изграждане на транспортната мрежа, както и за увеличаване на общото благосъстояние на населението (Христова-Балканска, 2012). Пример за такива средства, които могат да бъдат усвоени са по инициативата Civitas на ЕС, която подкрепя иновации в информационните системи на градския обществен транспорт. Основната цел на инициативната е предоставянето на актуална информация за улесняване и насърчаване използването на обществен транспорт, чрез която пътниците да могат в реално време преди пътуването и по време на пътуването да използват най-ефективните за тях маршрути и превозни средства. Предоставяната информация трябва да се намира, чрез използването на различни медии, а именно:

- Съобщения на информационни табла на автобусните спирки и вътре в превозните средства.
- В официалната интернет страница на транспортното дружество.
- В центровете за обслужване на клиенти.
- В печатни брошури, които да бъдат достъпни в превозните средства.
- На екрани, които да могат да бъдат използвани от пътниците на спирките и в превозните средства.
- Чрез специално разработени приложения, които да се инсталират на телефоните на пътниците.

Предоставянето на информация чрез използване на различни медии, ще осигури достъп на всички пътници, включително на по-възрастни хора и хора със специални нужди. Информацията следва да се отнася и до възможностите за паркиране на лични автомобили, в близост до спирки на градския транспорт и допълнителна информация, на база която пътниците да могат да калкулират най-изгодният за тях начин за придвижване в града. Ползите за отделните пътници, транспортното дружество и обществото, от използване на иновации в информационната система на градските автобусни превози, са представени в следващата таблица.

*Таблица 5: Ползи от иновация в информационната система на градските автобусни превози*

Целева група	Ползи
Отделният пътник	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информацията в реално време осигурява възможност за по-ефективно пътуване.</li> <li>• Намаляване времето за изчакване по автобусните спирки.</li> <li>• Улеснен достъп до градските автобусни превози.</li> </ul>
Транспортното дружество	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Придобиване на по-добър имидж сред пътниците, поради подобряване качеството на предоставяните транспортни услуги.</li> <li>• По-висока удовлетвореност на пътниците.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличаване на пътничкопотока.</li> <li>• Възможност за увеличаване на приходите, които могат да се използват за поддържане или увеличение на автопарка.</li> <li>• По-лесно привличане и задържане на персонал.</li> </ul>
<b>Цялото общество</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличаване използването на градския автобусен превоз, за сметка на личния автомобил.</li> <li>• Намаляване на задръстванията.</li> <li>• Подобряване качеството на въздуха.</li> <li>• Поддържане на интермодалността.</li> <li>• Спестяване на време за придвижване до различни точки в рамките на града.</li> <li>• Подобро планиране на пътуванията.</li> </ul>

*Източник:* Иновации информационни системи за обществения транспорт

Въпреки всички преимущества е важно да се уточни, че преките чуждестранни инвестиции и усвояването на средства от европейските структурни и инвестиционни фондове, не са гаранция за подобряване на финансовото състояние и устойчивото управление на градските автобусни превози, ако не се полагат достатъчно усилия от страна на транспортното предприятие за ефективно използване на наличните ресурси и оптимизиране на процесите и дейностите, чрез автоматизация и дигитализация, което да доведе до подобряване на предоставяните транспортни услуги и увеличаване на пътничкопотока.

### **Заклучение**

Пандемията, причинена от COVID-19 поражда изключително голямо предизвикателство пред градските обществени превози, не само в страната ни, но и по целия свят. Всички въведени мерки довеждат до спад в търсенето на услугите на градските автобусни превози, които се съчетаха с необходимост от извършване на извънредни разходи от транспортните фирми за дезинфекция на превозните средства и осигуряване на безопасни условия на работа на водачите.

В заключение може да се посочи, че кризата в следствие на COVID-19 оказва силно влияние и продължава да остава своя дълбок отпечатък върху транспортния сектор, в това число и върху градските превози с обществен транспорт. Възстановяване на високия дял от брой превозени пътници преди Ковид кризата и средното превозно разстояние от обществения градски транспорт може да се осъществи само при висока сигурност и повишаване конкурентните предимства на транспортните превозвачи, както по между си така и пред алтернативните начини за придвижване в градска среда. За разглеждания период 2019-2021 г. експлоатационните разходи се запазват, дори повишават в определена стойност размерите си поради факта, че една част от противоепидемичните мерки имат за цел запазване на пробега на превозните средства



обслужващи градските линии. Обратнопорпорционална е тенденцията обаче при приходите от извършване на дейността на транспортните оператори, поради намаления брой пътници през 2020 г. и първото тримесечие на 2021 г.

Доминиращо разбиране е възможността за практико-приложно използване на интелигентните системи за финансова устойчивост на градските автобусни превози. Те ще се развиват в двойна посока, веднъж за генериране на прогнози за финансова устойчивост и второ за управление на неудобствата и притесненията в транспортната услуга. Придобиването и преди всичко разгръщането на финансова устойчивост изисква радикална промяна най-вече в планирането и прогнозирането на градския пътнически транспорт, както и в използваната методика за финансово управление. Без прилагане на нова методика за финансово управление в градските автобусни превози, осъществяваните градски автобусни превози не могат да повишат качеството на предлаганите услуги, да увеличат пътничкопотока и да бъдат конкурентоспособни. Подобряването на методиката за финансово управление на градските автобусни превози в Столицата е въпрос, който през последните месеци стана все по-актуален. Новата методика следва да предложи нови методи за постигане на устойчивост, гъвкавост към различните условия на средата в която се осъществяват превозите, достъпност, опазване на общественото здраве и финансова стабилност. Предложените конкретни мерки за подобряване финансовото състояние и устойчивото управление на градските автобусни превози, включват някои нетрадиционни за нашата практика, с оглед съчетаване пандемичната обстановка и драстичното повишаване цените на горивата. Прилагането им ще позволи постигане на устойчивост в градските автобусни превози.

Поемането на съзнателна отговорност за оразмеряване на финансовата устойчивост в транспорта е мисия, съпроводена по най-пропорционален начин с непрекъсваемия производствения процес, напълно достъпен и гарантиращ сигурност и надеждност. На база проведеното изследване може да се достигне до заключение, чрез интегриране на нова методика за устойчиво финансово управление на градските автобусни превози ще се повиши качеството на транспортното обслужване и ще се задоволят потребностите на населението със сигурен и надежден транспорт.

### **Използвана литература**

- [1] Арнаудов, Б. Велосипеден транспорт – възможности, перспективи и интегрираност, Научна конференция: Устойчиво развитие на градския пътнически транспорт, 2018, с. 44-62
- [2] Бойков, В. Обучение чрез действие за формиране на професионални умения, Knowledge – International journal, 2018.  
<https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/download/204/696/>
- [3] Георгиева, А. Методика за изследване на добри практики за изграждане на партньорска мрежа „университет - бизнес“. Сборник доклади „Добри практики за иновативно взаимодействие „университет – бизнес“. София, 2014, С. 26
- [4] Гътовски, И. Насоки за повишаване качеството на транспортните услуги при превода на пътници в градска среда, Научно списание: Механика, Транспорт, Комуникации, том 16, брой 3/1, статия № 1610, 2018

- [5] Димитров, К. Влияние на мотивацията по отношение на потребността за усвояване на нови знания от личността. Управление и устойчиво развитие. 4, 71, 2018.  
[http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/articles/71/71-06\\_K\\_Dimitrov.pdf](http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/articles/71/71-06_K_Dimitrov.pdf)
- [6] Закон за професионалното образование и обучение. 2020.  
<https://lex.bg/laws/ldoc/2134673921>
- [7] Зарева, И. Матев, М. Кирова, А. Висшето образование и наука в България – икономически, социални и джендър измерения. София, Марин Дринов, 2014, с. 71
- [8] Илиева, С. Ценности и трудова мотивация. УИ „Св. Климент Охридски“, София. с. 164, 2009
- [9] Иновации информационни системи за общественя транспорт. 2009.  
[https://civitas.eu/sites/default/files/civitas\\_ii\\_policy\\_advice\\_notes\\_09\\_public\\_transport\\_information\\_bg\\_0.pdf](https://civitas.eu/sites/default/files/civitas_ii_policy_advice_notes_09_public_transport_information_bg_0.pdf)
- [10] Николова, А. Първите общински училищни автобуси в София - начин на употреба и възможности. Капитал, 2021.  
[https://www.capital.bg/politika\\_i\\_ikonomika/bulgaria/2021/01/18/4164732\\_purvite\\_obshtinski\\_uchilishtni\\_avtobusi\\_v\\_sofia\\_-/](https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/bulgaria/2021/01/18/4164732_purvite_obshtinski_uchilishtni_avtobusi_v_sofia_-/)
- [11] Професионалното образование и обучение в България. Кратко описание. Европейски център за развитие на професионалното обучение. с. 32, 2018.  
[https://www.cedefop.europa.eu/files/4161\\_bg.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/4161_bg.pdf)
- [12] Ригио, Р. Въведение в индустриалната/организационната психология. Дилок, София, с. 200, 2006
- [13] Терзиев, В. Младенов, Ю. Мотивация на персонала. Ново знание, с. 18, 2018.  
[https://uad.bg/files/custom\\_files/files/documents/New%20knowledge/year2\\_n2/paper\\_terziev\\_y2n2\\_1.pdf](https://uad.bg/files/custom_files/files/documents/New%20knowledge/year2_n2/paper_terziev_y2n2_1.pdf)
- [14] Христова-Балканска, И. Възможности за повишаване на иновационния потенциал на България по линия на преките чуждестранни инвестиции и европейските структурни фондове. Икономически изследвания на БАН, книга 3, с. 106, 2012
- [15] Ценовска, Х. Професионална педагогика, професионално образование и обучение. Продължаващо образование. <https://diuu.bg/emag/4467/>
- [16] Шопов, Д. Атанасова, М. Управление на персонала. УИ „Стопанство“, София, с. 579, 2009
- [17] Янева, Д. Мотивационни фактори за повишаване ефективността на труда. Управление и устойчиво развитие. 1 (16), 2017.  
[http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/articles/16/16-63\\_D\\_Yaneva.pdf](http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/articles/16/16-63_D_Yaneva.pdf)
- [18] Cronin, J. Hightower, R. An Evaluation of the Role of Marketing in Public Transit Organizations. 2014.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.170.9420&rep=rep1&type=pdf>
- [19] Gijzenberg, M. Verhoef, P. Moving Forward: The Role of Marketing in Fostering Public Transport Usage. Sage journals. 2019.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0743915619846869>
- [20] Local Bus Market Study. KPMG. 2016.  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/01/local-bus-market-study-access.pdf>
- [21] Peach, J. Marketing Public Transport in 8 Easy Steps. 2011.  
<https://thisbigcity.net/marketing-public-transport-in-8-easy-steps/>

[22] Sidorchuk, R. Skorobogatykh, I. Marketing Evaluation of Public Transport Quality Attributes: Review of Two Waves of Research. Mediterranean Journal of Social Sciences, 2015.

[https://www.researchgate.net/publication/277907362\\_Marketing\\_Evaluation\\_of\\_Public\\_Transport\\_Quality\\_Attributes\\_Review\\_of\\_Two\\_Waves\\_of\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/277907362_Marketing_Evaluation_of_Public_Transport_Quality_Attributes_Review_of_Two_Waves_of_Research)

[23] Steg, L. Car use: lust and must. Instrumental, symbolic and affective motives of car use. Transportation Research Part. pp. 147-162, 2005.

<https://www.rug.nl/staff/e.m.steg/steglustandmust.pdf>

\*\*\*