



РЕЦЕНЗИЯ

От: *Доц. д-р Нина Иванова Гергова*
Висше транспортно училище „Тодор Каблешков”
Научна специалност „Икономика и управление на транспорта”

Относно: *дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен*
„доктор“ *по научна специалност в УНСС.*

Основание за представяне на рецензията: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед № 3758/21.11.2025 г. на Заместник-ректора по научноизследователската дейност на УНСС.

Автор на дисертационния труд: *Адалберт Йорданов Миланов*

Тема на дисертационния труд: *„Въздействие на концесионирането върху конкурентоспособността на летищните оператори“*

1. Информация за дисертанта

Дисертантът се е обучавал по докторска програма „Икономика и управление (Транспорт)“ към катедра „Икономика на транспорта и енергетиката“, факултет „Икономика на инфраструктурата“ на Университета за национално и световно стопанство, съгласно Заповед на ректора № 721 от 12.03.2021 г. Обучението е осъществено в задочна форма през периода 02.03.2021 – 12.11.2025 г.

Адалберт Йорданов Миланов е роден на 14.06.1973 г. в гр. София. Средното си образование получава през 1991 г. в 141. ЕСПУ, гр. София. През 2007 г. завършва ОКС „бакалавър“ в Международно висше бизнес училище – гр. Ботевград, специалност „Туризм“, а през 2009 г. придобива ОКС „магистър“, специалност „Туризм“ в Софийския университет „Св. Климент Охридски“.

Професионалното развитие на докторанта се отличава с дългогодишен и последователен опит, който осигурява стабилна практическа основа за разработването на дисертационния труд. Професионалната му кариера започва през 1997 г. като стюард – кабинен състав в авиокомпания „Хели-Ер“, а в периода 1998 – 2010 г. заема длъжността ръководител кабинен състав в авиокомпаниите „Хемус Ер“ и „България Ер“. В периода 2011 – 2014 г. работи като авиодиспечер по наземно обслужване на Летище София. От 2014 до 2018 г. заема длъжността мениджър „Ключови клиенти“ в холдинг „Хидроенерджи Груп“ и компания „Екселор Груп“. От 2019 г. работи в Центъра за развитие на човешките ресурси, като към момента е директор на дирекция „Административно-правни и финансово-счетоводни дейности“.

Натрупаната експертиза в авиационния сектор, включително на оперативни и управленски позиции, допринася за задълбочено познаване на летищната среда,

регулаторните механизми и факторите, определящи конкурентоспособността на летищните оператори. Професионалната дейност в публичния сектор, свързана с мониторинг и контрол, допълва този опит с практически знания относно прилагането и оценката на концесионирането като инструмент на публичната политика, което е пряко релевантно към темата на дисертационното изследване.

Докторантът Адалберт Йорданов Миланов е изпълнил успешно своя индивидуален план за обучение и е отчислен с право на защита със Заповед на ректора на УНСС № 3819 от 28.11.2025 г.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Дисертационният труд е структуриран последователно и логично в увод, три глави и заключение. Към него са приложени списък на използваните съкращения, списък на използваната литература и шест приложения. Разработката е в обем от 214 страници и включва 54 таблици и 21 фигури, които кореспондират с текста и служат като доказателствен материал за формулираните изводи. В процеса на изследването докторантът използва и цитира значителен брой теоретични и емпирични научни изследвания, нормативни документи и интернет източници, свързани с разглежданата тематика – общо 167 източника, от които 32 на български език и 135 на английски език, което показва добра теоретична подготовка по изследвания проблем.

Темата на дисертационния труд е *актуална* и значима, предвид динамичните промени в нормативната уредба, повишаващите се изисквания към качеството на дейността на летищните оператори и необходимостта от привличане на частни инвестиции в летищната инфраструктура. Тези процеси налагат прилагането на устойчиви управленски и инвестиционни модели, насочени към повишаване на конкурентоспособността на летищните оператори. Актуалността на темата е особено изразена за България, предвид прилагането на концесионния модел като основен инструмент за развитие на летищната инфраструктура. Международният опит показва, че концесионирането създава възможности за привличане на частни инвестиции, подобряване на качеството на услугите и повишаване на икономическата ефективност, като същевременно се запазва държавният контрол върху стратегическия сектор. В този смисъл дисертационният труд разглежда проблематика с висока практическа и научна значимост.

Поставената цел на дисертационния труд е да се изследва въздействието на концесионирането върху конкурентоспособността на летищните оператори на международните летища, отдадени на концесия в Република България.

За постигане на така формулираната цел са определени *пет основни задачи*, насочени към: проследяване на теоретичните основи и спецификата на концесионирането, конкурентоспособността на летищните оператори и особеностите на концесионирането в гражданската авиация; систематизиране на изследванията по проблематиката и очертаване на подход за собствено изследване; създаване на дизайн за емпирично изследване на конкурентоспособността на летищните оператори – концесионери в България; анализ и обобщение на резултатите; както и разработване на модел за повишаване на конкурентоспособността на летищните оператори в България, придружен с изводи и препоръки към управлението на летищната инфраструктура от концесионерите и свързаните

с нея дейности, с оглед разкриване на възможности за повишаване на конкурентоспособността на летищните оператори.

Поставената цел и формулираните задачи се разглеждат от позицията на *изследователската теза*, че концесионирането има продължително положително въздействие върху конкурентоспособността на летищните оператори, което се проявява още след поемането на летището от концесионера, но се засилва след по-продължителен период на действие на концесията (след три и повече години). Така формулираната теза предполага проверка на *хипотезата*, че конкурентоспособността на летищните оператори – концесионери е значима и се определя от продължителността на периода, в който летищният оператор осъществява дейност, времето, изминало от началото на концесията, както и от пътничкопотока и товарооборота на летището, на което операторът функционира.

Обектът на изследване е прецизно определен и напълно съответства на целите и тематичния обхват на дисертационния труд. Изследването обхваща летищните оператори – концесионери на международните летища в Република България, като са отчетени всички релевантни ограничения, произтичащи от лицензионния статут и действащия концесионен режим.

Предметът на дисертационния труд е ясно формулиран, логически последователен и пряко насочен към анализа на значението на концесионирането за повишаване на конкурентоспособността на летищните оператори. Очертаните ограничения на предмета са методологически обосновани и отчитат спецификата на конкурентоспособността в сферата на летищната инфраструктура и обслужване, както и рамката на държавния контрол и регулация. В този смисъл обектът и предметът на изследването са коректно дефинирани и осигуряват надеждна основа за постигане на поставените изследователски цели.

В първа глава на дисертационния труд авторът извършва задълбочен анализ на същността и основните характеристики на концесионирането, като ясно откроява неговата правна, икономическа и управленска специфика в контекста на летищната инфраструктура. Представени са актуалната нормативна рамка на национално и европейско равнище, както и сравнителен преглед на международната практика, чрез което се обосновава стратегическата роля на концесиите за модернизацията и ефективното управление на летищата.

Съществен принос на главата е систематизирането на факторите, определящи конкурентоспособността на летищните оператори, включително регулаторната среда, надзора, сигурността и пазарните условия. Авторът аргументирано въвежда и прилага утвърдени индикатори и модели за оценка на конкурентоспособността, като индекса на АСІ, като същевременно поставя основата за неговото развитие и адаптиране към българските условия. В рамките на главата са ясно очертани и методологичните възможности за изследване на въздействието на концесионирането върху конкурентоспособността, което осигурява необходимата концептуална рамка за емпиричните анализи в следващите глави.

Като цяло първа глава представлява теоретико-методологична основа на дисертационния труд, показва много добра осведоменост на докторанта по разглежданата проблематика и добра основа за постигане на поставените изследователски цели.

Във втора глава докторантът разработва и прилага комплексен модел на емпирично изследване за оценка на влиянието на концесионирането върху конкурентоспособността на летищните оператори в България, основан на утвърдения индекс АСІ, обосновано разширен с

допълнителния критерий „Политики“. Изследването се характеризира с ясно формулирани цели, задачи и хипотези, обект и широк набор от количествени и качествени методи – документален анализ, маркетингово проучване на потребителските нагласи, анкетни изследвания, структурирани интервюта, анализ на медийни публикации и фокус групи, които осигуряват надеждност и аналитична дълбочина на резултатите.

Получените емпирични резултати аргументирано потвърждават положителния ефект от концесионирането върху конкурентоспособността, като същевременно разкриват различия в динамиката и устойчивостта на развитието на изследваните оператори. Наред с безспорните достойнства следва да се отчете, че ограниченият брой изследвани летища стеснява възможностите за по-широка генерализация на направените изводи. Представените резултати са аналитично интерпретирани, подкрепени с подходящи статистически методи и визуализации и водят до аргументирани изводи за положителния ефект от концесионирането върху конкурентоспособността на летищните оператори. Главата се отличава с логическа завършеност, висока степен на обосноваване и съществен принос към емпиричната валидност на дисертационния труд.

В трета глава на дисертационния труд подробно се разглежда въздействието на концесионирането върху конкурентоспособността на българските летищни оператори чрез количествен и качествен анализ на резултатите от проведеното изследване, като са формулирани осемнадесет извода.

Предложен е интегрален модел за повишаване на конкурентоспособността на летищните оператори, който представлява съществен научно-приложен принос. Авторът аргументирано надгражда утвърдения индекс АСІ чрез включване на шести компонент – „Политики“, с което въвежда управленската и стратегическата динамика като ключов фактор за устойчивата ефективност на летищните оператори в условията на концесиониране. Моделът е структуриран около шест взаимосвързани компонента и предлага практико-приложима рамка за стратегическо планиране, самооценка и мониторинг. Внедряването на модела позволява на летищните оператори да проследяват напредъка си чрез индикатори, да оптимизират оперативните разходи, да увеличат приходите и пазарния дял и да подобрят управленската си култура.

Като обобщение може да се отбележи, че акцентът върху възможностите и перспективите за повишаване на конкурентоспособността, изведени въз основа на предложения модел, разширява неговото приложение и надхвърля рамките на чисто аналитичен инструмент. Моделът успешно подпомага формулирането на конкретни управленски решения и дългосрочни стратегически насоки. По този начин се постига логична и аргументирана връзка между емпиричните резултати и практическите изводи, валидирани както чрез експертни оценки, така и чрез логиката на концесионния процес. Чрез възможностите и перспективите, очертани в модела, дисертационният труд не само анализира текущото състояние, но и предлага насока за бъдещото развитие на летищните оператори – концесионери в съответствие с международните авиационни стандарти.

В дисертационния труд е приложен балансиран и логически последователен методологичен подход, основан на съчетаването на аналитичен, емпиричен и моделиращ подход. Теоретичният обзор е изграден върху задълбочен аналитико-синтетичен анализ и критично сравнение на релевантни научни изследвания. Емпиричната част на труда

демонстрира адекватно използване на методи за проверка на хипотези и статистическа обработка на данни, а разработеният в заключителната глава модел представлява логичен завършек на изследването, осигуряващ връзка между теоретичните постановки и практическите управленски приложения.

Статистическата обработка е реализирана чрез подходящ инструментариум, което осигурява надеждност и валидност на резултатите.

В дисертационния труд не е установено наличие на плагиатство.

Дисертационният труд по своята структура, обем и съдържание отговаря на изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Република България.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Дисертационният труд постига значими научни и научно-приложни резултати, като систематизира и анализира конкурентоспособността на летищните оператори – концесионери на три ключови летища в България (София, Варна и Бургас) – в контекста на ефектите от концесионирането. Основната цел е напълно реализирана, а главната хипотеза, че конкурентоспособността на летищните оператори след концесиониране е по-висока в сравнение с предходните държавни оператори, е потвърдена чрез многопластов анализ на финансови резултати, клиентска удовлетвореност, пазарен дял и ниво на сигурност. Потвърдени са три от четирите работни хипотези, а четвъртата – прогностична по своя характер – е частично потвърдена чрез анализа на управленските практики, стратегическите партньорства и клиентската ориентация.

Научната и приложната стойност на труда се проявява чрез предложен интегрален модел за оценка и повишаване на конкурентоспособността на летищните оператори, който надгражда индекса АСІ. Моделът обединява теоретични основи, емпирични резултати и прогностични допускания в практически приложим инструмент за самооценка и стратегическо управление, подходящ както за операторите, така и за публичните регулатори.

Емпиричната част демонстрира ефективността на концесионирането като управленски инструмент, като отчита нарастване на финансовите резултати, подобряване на сигурността, повишаване на удовлетвореността на клиентите и позитивна промяна в организационната култура. SWOT анализът и анализът на финансовите показатели допълнително потвърждават устойчивия растеж и стратегическите предимства на концесионерите.

Всички методи и подходи в дисертацията са адекватни на целите и задачите на изследването, осигурявайки обективна и задълбочена оценка на конкурентоспособността на летищните оператори след сключване на концесионни договори.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Авторът е предложил списък на научните и научно-приложни приноси в следните направления: теоретико-методологическо, практическо и емпирично-изследователско.

Теоретико-методически приноси:

- Анализирани и систематизирани са научно-теоретичните постановки за ролята на концесионирането при повишаване на конкурентоспособността на летищните оператори.

- Чрез критичен анализ са идентифицирани и обобщени основните теоретични подходи и механизми за постигане на балансирани и печеливши резултати от концесиите за всички заинтересовани страни.

- Предложен е авторски модел за повишаване на конкурентоспособността на летищните оператори, който надгражда утвърдения индекс АСІ, като въвежда нов шести компонент – „Политики“.

- Разработена е адаптирана към българските условия система от критерии за оценка на конкурентоспособността на летищните оператори. В рамките методическите обобщения е обоснован и структуриран цялостен дизайн за изследване и оценяване на конкурентоспособността на летищните оператори – концесионери на три международни летища в България.

Научно-приложни приноси:

- Чрез емпирично изследване е установено състоянието и динамиката на въздействието на концесионирането върху конкурентоспособността на летищните оператори в България, като са формулирани основни насоки за стратегическо планиране и управление.

- Предложен е интегрален модел за повишаване на конкурентоспособността на летищните оператори, включващ шест ключови инструмента за индикаторен мониторинг, които позволяват измерване на ефективността на предприетите управленски мерки и проследяване на динамиката във времето.

В дисертационния труд има достатъчно основания това авторско предложение да бъде прието.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

По дисертационния труд са представени три самостоятелни публикации. Две от публикациите са представени на авторитетни научни форуми, а третата е публикувана в научно списание.

Публикациите са свързани с темата на дисертационния труд и отразяват постигнатите научни резултати.

6. Оценка на автореферата

Авторефератът на дисертацията е разработен съгласно изискванията, пълно и точно отразява направените изследвания и разработки. Структурата му отговаря на съдържанието на дисертацията. Отразени са основните моменти и приносите от разработената дисертация.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

В дисертационния труд са допуснати някои пропуски, дребни технически грешки и несъответствия, които обаче, не омаловажават актуалността на темата, както и високата степен на нейното разработване. Някои от тях имат технически характер и могат да бъдат разглеждани като препоръки за прецизиране на бъдещата изследователска работа на дисертанта.

Съдържателният анализ на дисертационния труд на докторантът дава основание да се поставят следните въпроси за защита на докторската теза, изведените резултати и

направените препоръки в дисертационния труд:

1. Как влияе броят на изследваните летищни оператори върху релевантността на направените изводи в дисертационния труд относно използваемостта на предложения модел?
2. Счита ли докторантът, че факторният анализ може да бъде разширен, като се включат и други фактори, които влияят върху дейността и конкурентоспособността на летищните оператори? Кои са тези фактори?

8. Заключение

Предложеният дисертационен труд съответства на изискванията на Закона за висшето образование, Закона за развитие на академичния състав в Република България и правилника за неговото прилагане за придобиване на образователната и научна степен „доктор“.

В заключение смятам, че рецензираният дисертационен труд представлява завършено, самостоятелно реализирано научно изследване, което демонстрира уменията на докторанта да формулира и изследва научни проблеми. Основните теоретични и приложни резултати на дисертационния труд, както и ясно откритите научни и научно-приложни приноси, позволяват да бъде дадена висока обобщена оценка на разработката.

Убедено давам своята положителна оценка на разработения дисертационен труд и предлагам на уважаемото научно жури да присъди на Адалберт Йорданов Миланов образователната и научна степен „доктор“ в професионално направление 3.8 „Икономика“, научна специалност „Икономика и управление (Транспорт)“.

09.01.2025 г.
гр. София

Рецензент:
(доц. д-р Нина Гергова)



UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

REVIEW

From: *Assoc. Prof. Nina Ivanova Gergova, PhD*
Todor Kableshkov University of Transport
Scientific Specialty "Economics and Transport Management"

Regarding: doctoral dissertation for the award of the educational and scientific degree "Doctor" in the scientific field "Economy and governance (Transport)" at UNWE.

Reason for submitting the review: participation in the scientific jury for the defense of the dissertation according to Order No. 3758/21.11.2025 of the Vice-Rector for Research of the UNWE.

Author of the dissertation: *Adalbert Yordanov Milanov*

Dissertation topic:
Impact of the Concession on the Competitiveness of Airport Operators

1. Information about the doctoral candidate

The dissertation candidate studied under the doctoral program "Economics and Management (Transport)" at the Department of "Economics of Transport and Energy", Faculty of "Economics of Infrastructure" of the University of National and World Economy, in accordance with the Rector's Order No. 721 of 12.03.2021. The training was carried out in part-time form during the period 02.03.2021 - 12.11.2025.

Adalbert Yordanov Milanov was born on 14.06.1973 in Sofia. He received his secondary education in 1991 at the 141st ESPU, Sofia. In 2007 he graduated with a Bachelor's degree from the International Higher Business School - Botevgrad, majoring in Tourism, and in 2009 he obtained a Master's degree, majoring in Tourism, from Sofia University "St. Kliment Ohridski".

The doctoral student's professional development is distinguished by many years of consistent experience, which provides a solid practical basis for the development of the dissertation work. His professional career began in 1997 as a steward - cabin crew at the airline "Heli-Air", and in the period 1998 - 2010 he held the position of cabin crew manager at the airlines "Hemus Air" and "Bulgaria Air". In the period 2011 - 2014 he worked as an air traffic controller for ground handling at Sofia Airport. From 2014 to 2018 he held the position of "Key Clients" manager at the holding "Hydroenergy Group" and the company "Excelor Group". Since 2019 he has been working at the Center for Human Resources Development, and is currently the director of the "Administrative, Legal and Financial and Accounting Activities" directorate.

The accumulated expertise in the aviation sector, including operational and management positions, contributes to a thorough knowledge of the airport environment, regulatory mechanisms and factors determining the competitiveness of airport operators. Professional activity in the public sector, related to monitoring and control, complements this experience with practical knowledge regarding the implementation and evaluation of concessioning as a public policy instrument, which is directly relevant to the topic of the dissertation research.

The doctoral student Adalbert Yordanov Milanov has successfully completed his individual training plan and has been discharged with the right to defend his thesis by Order of the Rector of the UNWE No. 3819 of 28.11.2025.

2. General characteristics of the presented dissertation work

The dissertation is structured consistently and logically in an introduction, three chapters and a conclusion. It is accompanied by a list of abbreviations used, a list of literature used and six appendices. The development is 214 pages long and includes 54 tables and 21 figures, which correspond to the text and serve as evidence for the formulated conclusions. In the process of the research, the doctoral student uses and cites a significant number of theoretical and empirical scientific studies, regulatory documents and internet sources related to the topic under consideration - a total of 167 sources, of which 32 in Bulgarian and 135 in English, which indicates good theoretical preparation on the research problem.

The topic of the dissertation is relevant and significant, given the dynamic changes in the regulatory framework, the increasing requirements for the quality of airport operators' activities and the need to attract private investment in airport infrastructure. These processes require the implementation of sustainable management and investment models aimed at increasing the competitiveness of airport operators. The relevance of the topic is particularly pronounced for Bulgaria, given the implementation of the concession model as the main tool for the development of airport infrastructure. International experience shows that concessioning creates opportunities for attracting private investment, improving the quality of services and increasing economic efficiency, while maintaining state control over the strategic sector. In this sense, the dissertation examines an issue of high practical and scientific significance.

The aim of the dissertation is to study the impact of concessioning on the competitiveness of airport operators at international airports granted concession in the Republic of Bulgaria.

To achieve the goal thus formulated, five main tasks have been defined, aimed at: tracing the theoretical foundations and specifics of concessioning, the competitiveness of airport operators and the peculiarities of concessioning in civil aviation; systematizing research on the issue and outlining an approach for one's own research; creating a design for an empirical study of the competitiveness of airport operators - concessionaires in Bulgaria; analyzing and summarizing the results; as well as developing a model for increasing the competitiveness of airport operators in Bulgaria, accompanied by conclusions and recommendations for the management of airport infrastructure by concessionaires and related activities, with a view to revealing opportunities for increasing the competitiveness of airport operators.

The set goal and formulated tasks are considered from the position of the research thesis that concessioning has a long-term positive impact on the competitiveness of airport operators, which is manifested even after the airport is taken over by the concessionaire, but is strengthened after a

longer period of operation of the concession (after three years or more). The thesis formulated in this way implies testing the hypothesis that the competitiveness of airport operators - concessionaires is significant and is determined by the duration of the period in which the airport operator operates, the time elapsed since the start of the concession, as well as by the passenger flow and cargo turnover of the airport at which the operator operates.

The object of the study is precisely defined and fully corresponds to the objectives and thematic scope of the dissertation work. The study covers the airport operators - concessionaires of international airports in the Republic of Bulgaria, taking into account all relevant restrictions arising from the licensing status and the current concession regime.

The subject of the dissertation is clearly formulated, logically consistent and directly aimed at the analysis of the importance of concessioning for increasing the competitiveness of airport operators. The outlined limitations of the subject are methodologically justified and take into account the specifics of competitiveness in the field of airport infrastructure and services, as well as the framework of state control and regulation. In this sense, the object and subject of the study are correctly defined and provide a reliable basis for achieving the set research goals.

In the first chapter of the dissertation, the author conducts an in-depth analysis of the essence and main characteristics of concessioning, clearly highlighting its legal, economic and managerial specificity in the context of airport infrastructure. The current regulatory framework at the national and European levels is presented, as well as a comparative review of international practice, which justifies the strategic role of concessions for the modernization and effective management of airports.

A significant contribution of the chapter is the systematization of the factors determining the competitiveness of airport operators, including the regulatory environment, supervision, security and market conditions. The author introduces and applies well-established indicators and models for assessing competitiveness, such as the ACI index, in a reasoned manner, while at the same time laying the foundation for its development and adaptation to Bulgarian conditions. The chapter also clearly outlines the methodological possibilities for studying the impact of concessioning on competitiveness, which provides the necessary conceptual framework for the empirical analyses in the following chapters.

Overall, the first chapter represents the theoretical and methodological basis of the dissertation work, demonstrates the doctoral student's very good awareness of the issues under consideration and a good basis for achieving the set research goals.

In the second chapter, the doctoral student develops and applies a complex empirical research model to assess the impact of concessioning on the competitiveness of airport operators in Bulgaria, based on the established ACI index, reasonably expanded with the additional criterion "Policies". The study is characterized by clearly formulated goals, objectives and hypotheses, an object and a wide range of quantitative and qualitative methods - documentary analysis, marketing research of consumer attitudes, questionnaire surveys, structured interviews, analysis of media publications and focus groups, which ensure reliability and analytical depth of the results.

The obtained empirical results substantiate the positive effect of concessioning on competitiveness, while at the same time revealing differences in the dynamics and sustainability of the development of the studied operators. Along with the undeniable merits, it should be noted that the limited number of studied airports narrows the possibilities for a broader generalization of the

conclusions drawn. The presented results are analytically interpreted, supported by appropriate statistical methods and visualizations and lead to reasoned conclusions about the positive effect of concessioning on the competitiveness of airport operators. The chapter is distinguished by logical completeness, a high degree of justification and a significant contribution to the empirical validity of the dissertation.

The third chapter of the dissertation examines in detail the impact of concessioning on the competitiveness of Bulgarian airport operators through a quantitative and qualitative analysis of the results of the study, and eighteen conclusions are formulated.

An integral model for increasing the competitiveness of airport operators is proposed, which represents a significant scientific and applied contribution. The author argues to build on the established ACI index by including a sixth component - "Policies", thereby introducing management and strategic dynamics as a key factor for the sustainable efficiency of airport operators under concession conditions. The model is structured around six interconnected components and offers a practically applicable framework for strategic planning, self-assessment and monitoring. The implementation of the model allows airport operators to track their progress through indicators, optimize operating costs, increase revenues and market share and improve their management culture.

In summary, it can be noted that the emphasis on the opportunities and prospects for increasing competitiveness, derived on the basis of the proposed model, expands its application and goes beyond the framework of a purely analytical tool. The model successfully supports the formulation of specific management decisions and long-term strategic guidelines. In this way, a logical and reasoned connection is achieved between the empirical results and practical conclusions, validated both through expert assessments and through the logic of the concession process. Through the opportunities and prospects outlined in the model, the dissertation work not only analyzes the current state, but also offers a direction for the future development of airport operators - concessionaires in accordance with international aviation standards.

The dissertation work has applied a balanced and logically consistent methodological approach, based on the combination of analytical, empirical and modeling approaches. The theoretical overview is built on a thorough analytical-synthetic analysis and critical comparison of relevant scientific research. The empirical part of the work demonstrates adequate use of methods for testing hypotheses and statistical data processing, and the model developed in the final chapter represents a logical conclusion to the study, providing a connection between theoretical statements and practical management applications.

The statistical processing was carried out using appropriate tools, which ensures the reliability and validity of the results.

No plagiarism was found in the dissertation.

The dissertation, in its structure, volume and content, meets the requirements of the Act on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria.

3. Evaluation of the scientific and scientific-applied results obtained

The dissertation achieves significant scientific and applied scientific results by systematizing and analyzing the competitiveness of airport operators – concessionaires of three key airports in Bulgaria (Sofia, Varna and Burgas) – in the context of the effects of concessioning. The main goal is

fully realized, and the main hypothesis that the competitiveness of airport operators after concessioning is higher compared to the previous state operators, is confirmed through a multi-layered analysis of financial results, customer satisfaction, market share and level of security. Three of the four working hypotheses are confirmed, and the fourth – prognostic in nature – is partially confirmed through the analysis of management practices, strategic partnerships and customer orientation.

The scientific and applied value of the work is manifested through a proposed integral model for assessing and increasing the competitiveness of airport operators, which builds on the ACI index. The model combines theoretical foundations, empirical results and prognostic assumptions into a practically applicable tool for self-assessment and strategic management, suitable for both operators and public regulators.

The empirical part demonstrates the effectiveness of concessioning as a management tool, reporting increased financial results, improved security, increased customer satisfaction and a positive change in organizational culture. The SWOT analysis and the analysis of financial indicators further confirm the sustainable growth and strategic advantages of the concessionaires.

All methods and approaches in the dissertation are adequate to the goals and objectives of the study, providing an objective and in-depth assessment of the competitiveness of airport operators after the conclusion of concession contracts.

4. Evaluation of the scientific and scientific-applied contributions

The author has proposed a list of scientific and applied scientific contributions in the following areas: theoretical-methodological, practical and empirical-research.

Theoretical and methodological contributions:

- The scientific and theoretical statements on the role of concessioning in increasing the competitiveness of airport operators have been analyzed and systematized.
- Through critical analysis, the main theoretical approaches and mechanisms for achieving balanced and profitable results from concessions for all stakeholders have been identified and summarized.
- An author's model for increasing the competitiveness of airport operators has been proposed, which builds on the established ACI index by introducing a new sixth component - "Policies".
- A system of criteria for assessing the competitiveness of airport operators has been developed, adapted to Bulgarian conditions. Within the methodological summaries, a comprehensive design for researching and assessing the competitiveness of airport operators - concessionaires of three international airports in Bulgaria has been justified and structured.

Scientific and applied contributions:

- Through an empirical study, the state and dynamics of the impact of concessioning on the competitiveness of airport operators in Bulgaria have been established, and basic guidelines for strategic planning and management have been formulated.
- An integral model for increasing the competitiveness of airport operators has been proposed, including six key indicator monitoring tools that allow measuring the effectiveness of the management measures taken and tracking the dynamics over time.

5. Evaluation of the publications related to the dissertation

Three independent publications have been presented on the dissertation. Two of the publications have been presented at authoritative scientific forums and the third has been published in a scientific journal.

The publications are related to the topic of the dissertation and reflect the achieved results.

6. Evaluation of the abstract

The dissertation abstract is developed according to the requirements and sufficiently fully and accurately reflects the research and developments carried out. Its structure corresponds to the content of the dissertation. The main points and contributions of the developed dissertation are reflected.

7. Critical remarks, recommendations and questions

The dissertation contains some omissions, minor technical errors and inconsistencies, which, however, do not diminish the relevance of the topic, as well as the high degree of its development. Some of them are of a technical nature and can be considered as recommendations for refining the future research work of the doctoral candidate.

The substantive analysis of the doctoral dissertation gives grounds to raise the following questions for the defense of the doctoral thesis, the results derived and the recommendations made in the dissertation:

1. How does the number of airport operators studied affect the relevance of the conclusions drawn in the dissertation regarding the usability of the proposed model?
2. Does the doctoral candidate consider that the factor analysis can be expanded by including additional factors that influence the activity and competitiveness of airport operators? What are these factors?

8. Conclusion

The proposed dissertation complies with the requirements of the Higher Education Act, the Act on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria and the regulations for its implementation for the acquisition of the educational and scientific degree "doctor".

In conclusion, I believe that the reviewed dissertation represents a completed, independently implemented scientific research that demonstrates the skills of the doctoral student to formulate and investigate scientific problems. The main theoretical and applied results of the dissertation, as well as the clearly outlined scientific and scientific-applied contributions, allow for a high overall assessment of the work.

I confidently give my positive assessment of the developed dissertation work and propose to the esteemed scientific jury to award Adalbert Yordanov Milanov the educational and scientific degree "Doctor" in professional field 3.8 Economics, scientific specialty Economics and Management (Transport).

Sofia, 09.01.2026

Reviewer:

(Assoc. Prof. Nina Gergova, PhD)