



## РЕЦЕНЗИЯ

От: *доц. д-р Илия Гътовски;*  
*Университет за национално и световно стопанство;*  
*Научна специалност „Икономика и управление“*

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен **„доктор“** по научна специалност „Икономика и управление“ (Транспорт).

**Основание** за представяне на рецензията: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед № 3758 /21.11.2024 г. на Ректора 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**

Докторант Адалберт Йорданов Миланов е родена на 14.06.1973 г. в гр. София. През 1991 г. завършва 141 Единно средно политехническо училище. Висше образование за придобиване на ОКС „Бакалавър“ завършва през 2007 г. във Международно висше бизнес училище - гр. Ботевград, по специалност „Туризъм“. През 2009 г. придобива и ОКС „Магистър“ също по специалност „Туризъм“ към Софийски университет „Св Климент Охридски“. Адалберт Миланов се е обучавал по докторска програма към катедра „Икономика на транспорта и енергетиката“ при факултет „Икономика на инфраструктурата“ в УНСС, по научна специалност Икономика и управление (Транспорт) съгласно заповед на Ректора на УНСС № 721 от 12.03.2021 г.

Професионалната му кариера започва през 1997 г. като Стюард-Кабинен състав към авиокомпания „Хели-ер“ и от 1998 г. до 2010 г. като ръководител кабинен състав - „Старши Стюард“ в авиокомпания „Хемус-Ер“ и авиокомпания „България-ер“. В периода 2011 г. – 2014 г. работи като „авиодиспечер наземно обслужване“ към Летище София. В момента заема позиция „Директор на дирекция АПФСД (Административно правна

финансова счетоводна дейност)“ в ЦРЧР (Център за развитие на човешките ресурси), управляващ програма „Еразъм+“ и програма „Европейски корпус за солидарност“.

## **2. Обща характеристика на представения дисертационен труд**

Дисертационният труд е с обем от 214 страници, които съдържат увод, три глави, заключение, приложения и списъци на таблици, фигури и графики.

Трудът е добре структуриран, като е спазена необходимата логическа връзка между отделните глави. В увода са формулирани обекта, предмета, целта и изследователската теза на изследването. Във връзка с главната цел са формулирани и пет задачи. Посочени са използваните изследователски методи и са заложили определени ограничения на изследването. Също в уводната част докторантът посочва мотивацията за избор на тема.

Темата е особено актуална, защото концесионирането на летищата в България подобряват качеството и ефективността на предоставяните летищни услуги съгласно международните стандарти, стимулират развитието на търговски дейности и привличат значителни частни инвестиции в летищната инфраструктура.

Главната цел на дисертацията е да се изследва въздействието на концесионирането върху конкурентоспособността на летищните оператори на международните летища в България, които са отдадени на концесия. Тезата на дисертационния труд е свързана със специфичните ефекти на въздействие на концесионирането върху всички аспекти на конкурентоспособността на летищните оператори. Тя е формулирана по следния начин: „Концесионирането има продължително позитивно въздействие върху конкурентоспособността на летищните оператори, което се проявява веднага след поемането на летището от концесионера, но се засилва след по-продължителен период на концесия (след 3 и повече години).“.

Със своите емперични изследвания в дисертацията, авторът доказва следната хипотеза: конкурентоспособността на летищните оператори, с дейност на трите български концесионирани летища за превоз на пътници и товари (София, Варна, Бургас) е значителна, като се определя от продължителността на времето, в което оперира летищният оператор, времето, което е изминало от началото на концесията на летището и пътничкопотока и товарооборота на летището, на което действа летищния оператор.

Използваната литература се състои от над 160 литературни източника, предимно научна и специализирана литература на английски и български автори. Личи задълбоченото проучване на докторанта в научната литература по проблемите на дисертацията и това, че той умело използва терминология и модели на изследване по поставените обект, предмети и цел на дисертацията.

### **3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати**

Основната цел на дисертационния труд, „да се проучи конкурентоспособността на летищните оператори, концесионери на три ключови летища в България (София, Варна и Бургас), в контекста на ефектите от концесионирането“ е напълно реализирана чрез използване на съвременен емпиричен инструментариум и синтез на получените данни.

Всички предварително формулирани изследователски задачи са изпълнени: направен е анализ на теорията в концесионирането и по конкретно на летищата; разработен е модел на изследване, включващ подходяща методика и емпирично проучване.

Главната хипотеза, че конкурентоспособността на летищните оператори след концесиониране е по-висока в сравнение с предходните държавни оператори, е потвърдена въз основа на ясно очертани разлики в икономическите резултати, нивата на сигурност, пазарния дял и клиентската удовлетвореност между новите концесионери и предшествениците им. Потвърдени са и основни работни хипотези, които се поставят в началото на дисертацията, а именно: Конкурентоспособността действително нараства с времето след старта на концесията; Фрапорт Туин Стар Еърпорт Мениджмънт“ АД превъзхожда по ключови показатели предшествениците си; и СОФ Кънект“ АД има по-добри резултати спрямо Летище София ЕАД.

Основните научни и научно-приложни резултати могат да бъдат обобщени както следва:

- Създаден е иновативен модел за повишаване на конкурентоспособността на летищните оператори в България. Той представлява обобщение на цялостното изследване и предлага приложима структура за самооценка и стратегическо управление на конкурентоспособността чрез шест взаимодействащи компонента. Моделът е иновативен, тъй като надгражда индекса АСІ на Gransau (2009), добавяйки шести компонент – „Политики“, който обхваща управленски практики, стратегически партньорства, маркетингова активност и клиентско преживяване – критични елементи за устойчив успех.

- Чрез маркетинговото проучване на потребителските нагласи се разкрива значимо увеличение в удовлетвореността на пътниците от летищните услуги, особено по отношение на навременността, чистотата, сигнализацията и дигиталните удобства. Данните показват, че летищните оператори, след концесионирането, са насочили внимание към подобряване на клиентското преживяване чрез внедряване на иновации и технологични решения, което рефлектира позитивно върху тяхната обществена репутация и конкурентни позиции.
- Изводите от анкетните проучвания сред персонала и потребителите на летищни услуги и структурираното интервю с ръководни представители на летищните оператори показват, че стратегическите партньорства, новите инвестиционни подходи и ориентацията към устойчиво развитие (включително зелени технологии и дигитална трансформация) са поставени във фокуса на концесионната дейност. Наблюдава се позитивна промяна в организационната култура и във възприятието на служителите относно управлението, условията на труд и стратегическата визия.
- Направен е SWOT анализ, който показва, че най-големият потенциал за развитие е свързан с карго операциите, нови маршрути и енергийна ефективност, а заплахите включват зависимост от сезонния трафик и външни икономически шокове.

#### **4. Оценка на научните и научно-приложни приноси**

Изведени са три научни и три научно-приложни и практически приноси. Теоретичните приноси са:

- Систематизирани и анализирани са научно-теоретичните постановки за ролята на концесионирането при повишаване на конкурентоспособността на летищните оператори.
- На основата на критичен анализ са идентифицирани и обобщени основни теоретични постановки, свързани с механизмите и подходите, които може да се използват, за да се направят концесиите на летищата по-балансиранни, и да се стигне до печеливши резултати за всички заинтересовани страни на една концесия.
- Към съществуващият методически инструментариум за повишаване на конкурентоспособността на летищните оператори е предложен авторов модел, който надгражда и усъвършенства утвърдения индекс АСИ за конкурентоспособност на летищата, въвеждайки нов шести компонент – „Политики“.

С най-висока научно-приложна насоченост са постигнатите приноси в дисертационното изследване като:

- При изследването на практическия опит са идентифицирани състоянието и динамиката на въздействието на концесионирането върху конкурентоспособността на летищните оператори в България. На тази основа са изведени насоки за формиране или коригиране на стратегиите и политиките на летищните оператори – концесионери на летища в България.
- Предложен е модел за повишаване на конкурентоспособността на летищните оператори, който включва шест ключови инструмента за мониторинг, базирани на измерими и сравнителни показатели, които позволяват проследяване на динамиката във времето и оценка на ефективността на предприетите управленски мерки.

### **5. Оценка на публикациите по дисертацията**

За участието си в конкурса докторант Адалберт Миланов представя общо три публикации, представени на национални и международни научни форуми. Считаю, че публикациите са пряко свързани с темата на дисертационния труд. Темите на докладите и статиите показват, че изследователските интереси са по разглежданата проблематика на дисертационното изследване.

### **6. Оценка на автореферата**

В автореферата адекватно е отразена актуалността на разглежданите проблеми във връзка с темата на дисертационния труд. Конкретно са изяснени обекта, предмета и обхвата на изследването, както и основната цел и задачи, които си поставя докторанта при разработването на дисертационния труд. Определени са изследователската теза, методите на проучване и ограниченията при изследването.

### **7. Критични бележки, препоръки и въпроси**

Резултатите от дисертационното изследване потвърждават значението на концесионирането като ефективен инструмент за трансформация на летищните оператори в посока повишаване на конкурентоспособността. Постигната е висока степен на съответствие между целите, задачите, хипотезите и резултатите. Научната стойност на труда се изразява в теоретичното надграждане на съществуващи индекси, а практическата – в създаването на цялостен модел, който може да служи както на операторите, така и на публичните регулатори.

Разработеният модел може да бъде апробиран и доразвит не само в контекста на българската авиационна индустрия, но и като общоевропейски подход за оценка на концесионните политики и конкурентоспособността на летищните оператори.

Към дисертанта бих задал следните въпроси:

1. В кои измерения конкурентоспособността на концесионираните летища се подобрява най-силно: финансова устойчивост; качество на обслужване; привличане на авиокомпаниии; пазарен дял? Кое от тях е ключово за Вашия модел?
2. Ако трябва да препоръчате на Министерство на транспорта и съобщенията дали да концесионира летище Пловдив или Горна Оряховица – на базата на Вашия модел какво бихте казали?

## **8. Заключение**

Изразявам положителното си решение относно представения за защита дисертационен труд. Считаю, че трудът отговаря на критериите на Закона за развитие на академичния състав в Република България, както и на Правилника за провеждането на конкурси за придобиването на научни степени и академични длъжности на УНСС. Във връзка с това предлагам на уважаемите членове на Научното жури да присъдят образователната и научна степен “доктор“ на *Адалберт Йорданов Миланов* по научна специалност „Икономика и управление“ (Транспорт).

09.01.2026 г. / гр. София

Подпис: .....



## UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

### ACADEMIC OPINION

From: *Assoc. Prof. Dr. Iliya Gatovski*

*UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY – SOFIA*

*(UNWE)*

*Scientific specialty "Economics and Management"*

Regarding: Dissertation for the awarding of the educational and scientific degree "Doctor" in the scientific specialty "Economics and Management" (Transport).

**Reason** for submitting the review: participation in the scientific jury for the defense of the dissertation in accordance with Order No. 3758 /21.11.2024 of the Rector of the University of National and World Economy.

Author of the dissertation: *Adalbert Yordanov Milanov*

Topic of the dissertation: *"The Impact of Concessioning on the Competitiveness of Airport Operators"*

#### **1. Information about the doctoral candidate**

Doctoral candidate Adalbert Yordanov Milanov was born on 14.06.1973 in Sofia. In 1991, he graduated from 141 Unified Secondary Polytechnic School. He completed his higher education to obtain a Bachelor's degree in 2007 at the International Higher Business School in Botevgrad, majoring in Tourism. In 2009, he also obtained a Master's degree in Tourism from Sofia University St. Kliment Ohridski. In 2009, he obtained a Master's degree, also in Tourism, from Sofia University St. Kliment Ohridski. Adalbert Milanov studied in a doctoral program at the Department of Transport and Energy Economics at the Faculty of Infrastructure Economics at the University of National and World Economy, in the scientific field of Economics and Management (Transport) in

accordance with Order No. 721 of 12 March 2021 of the Rector of the University of National and World Economy.

His professional career began in 1997 as a flight attendant with Heli-Air and from 1998 to 2010 as a senior flight attendant Senior Steward at Hemus Air and Bulgaria Air. From 2011 to 2014, he worked as a ground handling air traffic controller at Sofia Airport. He currently holds the position of Director of the APFSA (Administrative, Legal, Financial, and Accounting Activities) Directorate at the HRDC (Human Resources Development Center), which manages the Erasmus+ program and the European Solidarity Corps program.

## **2. General characteristics of the dissertation**

The dissertation is 214 pages long and contains an introduction, three chapters, a conclusion, appendices, and lists of tables, figures, and graphs.

The work is well structured, with the necessary logical connection between the individual chapters. The introduction formulates the object, subject, purpose, and research thesis of the study. Five tasks are formulated in relation to the main objective. The research methods used are indicated and certain limitations of the study are set out. Also in the introduction, the doctoral student indicates the motivation for choosing the topic.

The topic is particularly relevant because the concession of airports in Bulgaria improves the quality and efficiency of airport services provided in accordance with international standards, stimulates the development of commercial activities, and attracts significant private investment in airport infrastructure.

The main objective of the dissertation is to examine the impact of concessioning on the competitiveness of airport operators at international airports in Bulgaria that have been concessioned. The thesis of the dissertation is related to the specific effects of concession on all aspects of the competitiveness of airport operators. It is formulated as follows: "Concession has a lasting positive impact on the competitiveness of airport operators, which manifests itself immediately after the concessionaire takes over the airport, but intensifies after a longer period of concession (after 3 or more years)."

With his empirical research in the dissertation, the author proves the following hypothesis: the competitiveness of airport operators operating at the three Bulgarian concession airports for passenger and cargo transport (Sofia, Varna, Burgas) is significant, as determined by the length of time the airport operator has been operating, the time that has elapsed since the start of the airport concession, and the passenger traffic and cargo turnover of the airport at which the airport operator operates.

The literature used consists of over 160 sources, mainly scientific and specialized literature by English and Bulgarian authors. The doctoral student's

in-depth study of the scientific literature on the issues addressed in the dissertation is evident, as is his skillful use of terminology and research models in relation to the subject matter, topics, and purpose of the dissertation.

### **3. Assessment of the scientific and applied scientific results obtained**

The main objective of the dissertation, "to study the competitiveness of airport operators, concessionaires of three key airports in Bulgaria (Sofia, Varna, and Burgas) in the context of the effects of concession" has been fully achieved through the use of modern empirical tools and synthesis of the data obtained.

All pre-formulated research tasks have been completed: an analysis of the theory of concession, specifically at airports, has been made; a research model has been developed, including appropriate methodology and empirical research.

The main hypothesis that the competitiveness of airport operators after concession is higher compared to the previous state operators has been confirmed on the basis of clearly defined differences in economic results, security levels, market share, and customer satisfaction between the new concessionaires and their predecessors. The main working hypotheses set out at the beginning of the dissertation have also been confirmed, namely: Competitiveness does indeed increase over time after the start of the concession; Fraport Twin Star Airport Management AD outperforms its predecessors on key indicators; and SOF Connect AD has better results than Sofia Airport EAD.

The main scientific and applied scientific results can be summarized as follows:

An innovative model for increasing the competitiveness of airport operators in Bulgaria has been created. It summarises the overall research and offers an applicable structure for self-assessment and strategic management of competitiveness through six interacting components. The model is innovative in that it builds on Grancay's (2009) ACI index by adding a sixth component, "Policies," which covers management practices, strategic partnerships, marketing activity, and customer experience—critical elements for sustainable success.

- Marketing research on consumer attitudes reveals a significant increase in passenger satisfaction with airport services, particularly in terms of punctuality, cleanliness, signage, and digital amenities. The data shows that, following the concession, airport operators have focused on improving the customer experience by implementing innovations and technological solutions, which has had a positive impact on their public reputation and competitive position.

- The conclusions from the surveys among staff and users of airport services and the structured interviews with senior representatives of airport operators show that strategic partnerships, new investment approaches, and a focus on sustainable development (including green technologies and digital transformation) are at the heart of concession activities. There has been a positive change in organizational culture and in employees' perceptions of management, working conditions, and strategic vision.

- A SWOT analysis has been conducted, which shows that the greatest potential for development is related to cargo operations, new routes, and energy efficiency, while threats include dependence on seasonal traffic and external economic shocks.

#### **4. Assessment of scientific and applied scientific contributions**

Three scientific and three applied scientific and practical contributions have been identified. The theoretical contributions are:

□ The scientific and theoretical propositions on the role of concessioning in increasing the competitiveness of airport operators have been systematized and analyzed.

□ Based on a critical analysis, key theoretical propositions related to the mechanisms and approaches that can be used to make airport concessions more balanced and achieve profitable results for all parties involved in a concession have been identified and summarized.

□ An author's model has been proposed to supplement the existing methodological tools for increasing the competitiveness of airport operators, which builds on and improves the established ACI airport competitiveness index by introducing a new sixth component – "Policies".

The most scientifically and practically oriented contributions achieved in the dissertation research are as follows:

□ The study of practical experience has identified the state and dynamics of the impact of concessioning on the competitiveness of airport operators in Bulgaria. On this basis, guidelines were developed for the formation or adjustment of the strategies and policies of airport operators – concessionaires of airports in Bulgaria.

□ A model for increasing the competitiveness of airport operators was proposed, which includes six key monitoring tools based on measurable and comparative indicators that allow tracking of dynamics over time and assessment of the effectiveness of the management measures taken.

#### **5. Evaluation of publications related to the dissertation**

For his participation in the competition, doctoral student Adalbert Milanov presents a total of three publications presented at national and international scientific forums. I believe that the publications are directly related

to the topic of the dissertation. The topics of the reports and articles show that the research interests are related to the subject matter of the dissertation research.

#### **6. Evaluation of the abstract**

The abstract adequately reflects the relevance of the issues discussed in relation to the topic of the dissertation. Specifically, the object, subject, and scope of the research are clarified, as well as the main goal and tasks that the doctoral student sets for himself in the development of the dissertation. The research thesis, research methods, and limitations of the research are defined.

#### **7. Critical comments, recommendations, and questions**

The results of the dissertation research confirm the importance of concessioning as an effective tool for transforming airport operators in the direction of increasing competitiveness. A high degree of consistency has been achieved between the objectives, tasks, hypotheses, and results. The scientific value of the work is expressed in the theoretical development of existing indices, and its practical value in the creation of a comprehensive model that can serve both operators and public regulators.

The developed model can be tested and further developed not only in the context of the Bulgarian aviation industry, but also as a pan-European approach to assessing concession policies and the competitiveness of airport operators.

I would ask the following questions to the dissertation author:

1. In which areas does the competitiveness of concessioned airports improve most significantly: financial stability; quality of service; attracting airlines; market share?

Which of these is key to your model?

2. If you had to recommend to the Ministry of Transport and Communications whether to concession Plovdiv or Gorna Oryahovitsa Airport, what would you say based on your model?

#### **8. Conclusion**

I express my positive decision regarding the dissertation presented for defense. I believe that the work meets the criteria of the Law on the Development of Academic Staff in the Republic of Bulgaria, as well as the Regulations for the Conduct of Competitions for the Acquisition of Scientific Degrees and Academic Positions at UNWE. In this regard, I propose that the distinguished members of the Scientific Jury award the educational and scientific degree of "Doctor" to Adalbert Yordanov Milanov in the scientific field of "Economics and Management" (Transport).

09.01.2026 / Sofia

Signature: .....