



РЕЦЕНЗИЯ

От: *проф. д-р Емилия Георгиева Вайсилова*
Висше транспортно училище „Тодор Каблешков“
Научна специалност „Счетоводна отчетност, контрол и анализ на стопанската дейност“

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен **„доктор“** по докторска програма *„Икономика и управление (транспорт)“* в УНСС.

Основание за представяне на рецензията: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд, съгласно Заповед №2323/23.09.2022 г. на заместник ректора по НИД и международно сътрудничество на УНСС.

Автор на дисертационния труд: *Екатерина Иванова Савова*

Тема на дисертационния труд: *Иновативни управленски подходи за подобряване на финансовото състояние на държавния железопътен превозвач на товари*

1. Информация за дисертанта

Авторът на дисертационния труд е зачислен към катедра „Икономика на транспорта и енергетиката“ към Университет за национално и световно стопанство на 06.11.2018 г. със заповед № 3014 от 15.11.2018 г., като докторант на самостоятелна подготовка.

Екатерина Иванова Савова е родена на 12.04.1978 г. Тя придобива магистърска степен по „Финанси“, през 2007 г. в ЮЗУ „Неофит Рилски“, град Благоевград. Владее сравнително добре английски език и притежава добри комуникационни и компютърни умения.

През 2008 г. докторантката, започва работа в Холдинг „БДЖ“, като ръководител сектор „Продажби, Застраховки и Данъци“. През 2011 г. е назначена за Главен счетоводител на „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД, а през 2016 г. става Изпълнителен Директор на отдел „Финанси и Администрация“ на „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД. От месец май 2017 до август 2020 г. Екатерина Иванова Савова изпълнява длъжността - Директор „Финанси и администрация“ на „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД. За този период от време, основната ѝ дейност е да ръководи, координира и контролира цялостната финансова дейност на дружеството. От 02.06.2017 г. до 18.02.2021 г., докторантката е Заместник Председател на Надзорния съвет на „БДЖ-КОНЧАЛ“ АД.

Екатерина Иванова Савова е изпълнила изцяло индивидуалния си учебен план, като докторант на самостоятелна подготовка и е положила успешно всички изпити по него. През годините на докторантурата е получавала само положителни атестации от научния си ръководител доц. д-р Светла Цветкова.

В резултат на това, както и на положително решение на катедра „Икономика на транспорта и енергетиката“, дисертационният труд е насочен за защита пред научно жури, утвърдено с Заповед №2323/23.09.2022 г. на заместник ректора по НИД и международно сътрудничество на УНСС.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Дисертационният труд е оформен в увод, четири глави и заключение и съдържа 202 стандартни страници, от които 186 е основен текст, 46 таблици и 19 фигури. Списъкът на библиографската справка съдържа 146 източника, от които 41 са на английски и руски език.

Актуалността на темата произтича от факта, че товарният железопътен транспорт има безспорни предимства, в сравнение с автомобилния такъв. През последните години, конкуренцията между старите и новите участници на транспортния пазар за товарни превози, се засили, което е своеобразен стимул за „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД да търси начини за запазване на пазарни позиции, да повишава конкурентоспособността си, както и качеството на предлаганите железопътните услуги. И в тази връзка дисертационния труд е доста навременен, тъй като в него се изследват нови подходи за подобряване на пазарните и финансови

позиции на изследваното дружество и се предлага нов концептуален модел за стратегическо развитие, доказан чрез финансов анализ.

В увода на дисертационния труд е посочена **целта**, декомпозирана в три направления: Разработване на модел за възстановяване на лидерската позиция на дружеството в сектор железопътен превоз на товари; Разработване на модел за постигане на устойчиво развитие, чрез трайно подобряване на финансовото състояние на дружеството; Предлагане на механизъм за повишаване на репутацията на дружеството. В унисон с поставените цели са очертани и три основни задачи: **първо** – разработване и внедряване на адекватна на пазарните изисквания маркетингова стратегия и проучвания относно тенденциите в развитието на икономиката на страната, търсенето/предлагането на транспортни услуги, промените в изискванията на клиентите по отношение на вида и качество на предлаганите транспортни услуги; **второ** – прилагане на финансов инструментариум, съобразен с международните стандарти за подобряване капиталовата структура, финансовите показатели и ликвидността на компанията с цел трайното и стабилизиране; **трето** – адекватен държавен подход за развитието на товарния железопътен транспорт.

Поставените цели и задачи се постигат от позициите на **изследователската теза**, че „БДЖ-Товарни превози” ЕООД може да бъде най-ефективния превозвач на товари в България чрез осъществяване на реформи в управленските подходи, маркетинговата стратегия и на промени в използвания финансов инструментариум за неговото развитие.

В контекста на възприетите цели и задачи авторът определя **обекта** на изследването (лидерът на българския пазар за извършване на железопътни превози на товари във вътрешно и международно съобщение „БДЖ-Товарни превози” ЕООД) и **предмета** на изследването (постигане на устойчиво развитие чрез реформи в маркетинговата стратегия, промени в използвания финансов инструментариум и прилагане на адекватна държавна политика за развитие на товарния железопътен транспорт.).

Първа глава е с подчертан теоретико-методологичен характер. Вземайки предвид факта, че разглеждането на теоретичните основи (касаещи маркетинговия и финансовия микс от добри практики) спомага за уточняване проблемите, свързани с

внедряването на иновативни управленски подходи, докторантката извършва преглед на понятията, свързани с управлението на железопътната транспортната дейност. В контекста на иновативните управленски подходи са изследвани теоретичните основи на маркетинговото и финансовото управление в железопътния транспорт. Разгледани са теоретичните аспекти на основни методи за анализ в стратегическото планиране. Обоснована е необходимостта от иновации в управлението на железопътната транспортна дейност, като необходим инструмент за постигане на организационните цели. Въз основа на осъществения анализ на чуждестранни и български теоретични и приложни изследвания, в областта на стратегическото фирмено управление и планиране, докторантката прави обобщения, върху които стъпва по-нататък при разработване на темата.

Във втора глава акцент е поставен върху политическия контекст, в който функционира „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД. Докторантката правилно изтъква, че на фона на все по-голямото значение на екологията в глобален аспект, опитът на развитите страни показва, че за постигане на максимален ефект при функционирането на общоевропейската транспортна система е необходимо приоритетното развитие на железопътния товарен транспорт. В тази част на разработката, авторът, в логическа последователност разглежда въпроси, свързани с: ролята на железопътния товарен транспорт за развитието на страната и интегрирането ѝ в Трансевропейската транспортна мрежа; ключовото място на транспортната политика в общите политики на ЕС, целяща създаване на единно железопътно пространство; развитието на железопътния товарен транспорт в Р България. Като цяло в глава втора са очертани политическия и институционален контекст, в който се намира железопътният сектор в страната. Подчертано е, че същият е взет предвид при анализа и възможното внедряване на иновативните решения, предложени от автора на настоящия труд. Според автора прилагането на европейските директиви (свързани с железопътния транспорт) ще превърне железопътния сектор в страната в конкурентен и на европейско ниво.

Трета глава е с приложен характер. В нея предложените от дисертанта показатели и методи са апробирани, като са използвани данни, официално оповестени от дружество „БДЖ-Товарни превози“. Оценена е външната и вътрешната среда в

която функционира обектът на изследване. С цел подобряване на капиталовата структура, финансовите показатели и ликвидността на изследваното предприятие, докторантката е приложила подходящ финансов инструментариум. В резултат на това са направени и адекватни изводи за финансовите показатели, за пазарния дял на БДЖ-Товарни превози.

В глава четвърта е проведено практическо изследване и е разработен стратегически модел, целящ създаване на нов модел на стратегическата пирамида. Представени са насоки и препоръки за внедряване на иновативни управленски практики и инструменти, с които дружеството да придобие достатъчна гъвкавост, за да се справи с пазарната динамика. Новият концептуален модел е доказан чрез финансов анализ.

В края на разработката докторантката прави изводи и препоръки и формулира основните приноси с научен и практико-приложен характер.

Обобщено може да се каже, че от съдържателна и от изследователска гледна точка, трудът е структуриран за научно третиране и създава условията и предпоставките за постигане на формулираната основна цел.

В дисертационния труд са използвани значителен брой литературни източници – 146, в т.ч.: 72 на български език, 41 на чужд език, 33 нормативни актове. Изследваната литература е в областта на железопътния транспорт, анализа, управлението, счетоводството и маркетинга. Литературните източници са коректно цитирани под линия в основния текст на разработката. Представената литература показва, че докторантката познава постиженията в изследваната област.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Рецензията на дисертационен труд представлява самостоятелно и оригинално научно изследване и съдържа достатъчни доказателства за постигнати резултати, по-съществени от които са следните:

- В резултат на осъществен анализ на чуждестранни и български теоретични и приложни изследвания в областта на стратегическото фирмено управление и планиране, е установено че: *първо*-въвеждането на съвременното управление в дружеството (обект на дисертационния труд) е наложително, за да се постигнат

успешни маркетингови резултати, финансова устойчивост и максимално висока репутация; *второ*-прилагането на усъвършенствани маркетингови практики е необходимо за постигане на успех в конкурентната борба за потребителски пазар; *трето*-внедряването на нови финансови практики е свързано със стратегическото управление. В тази връзка докторантката формулира обобщението, че за да е налице добро финансово управление е необходимо използването на микс от финансови стратегии и модели, базирани на реалистичното разбиране за пазарната позиция на фирмата и възможностите за развитие. Върху този извод е изградено и цялото понататъшно изследване.

- Вследствие на проведено маркетингово проучване в „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД за влиянието на вътрешната и външна среда върху дружеството, посредством SWOT-анализ, PEST-анализ и 5-FORCES-анализ, е дефинирано ясно пазарното позициониране на дружеството в бранша. Паралелно с това са разкрити областите, в които стратегическите изменения ще доведат до висок положителен ефект и са конкретизирани потенциалните заплахи в сектора.

- Анализирани са и оценени политическата и институционалната среда в която функционира обектът на дисертационния труд. Подчертана е важноста на постигането на стабилен консенсус за поставяне на приоритет върху железопътния сектор в унисон между националната политика на България и транспортната политика на Европейската комисия.

- Анализирани и са приложени методи, чрез които са разкрити онези маркетингови и финансови практики в дружеството, които водят до повишаване на неговата репутация и конкурентоспособност. Вследствие на това докторантката заключава, че открояването на ролята на иновациите ще активизира процесите за по-бързото им внедряване, за да може бизнесът да стане по-гъвкав, конкурентен и да гарантира по-високо качество на предлаганата услуга.

- С помощта на емпирично изследване са разработени симулационни модели за прилагане на системите за отчитане на разходите и калкулиране на себестойността, като „Activity-Based Costing“. Моделите са разработени с практически данни и е аргументирано тяхното използване в „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД. Обоснована е тезата, че традиционното бюджетиране на разходите в дружеството не е подходящо,

поради факта, че използването на ресурси варира почти пропорционално на обема на продукцията. Във връзка с това авторът предлага за бюджетиране на разходите използване на „Zero-Based Budget“ (бюджет от нула), базиран на ясно разбираема връзка между дейностите и разходите.

- Разработен е нов модел на корпоративна стратегия, предефиниращ утвърдения порядък и взаимовръзките между различните нива. Използваните иновативни подходи в новия концептуален модел на стратегическата пирамида, а именно Activity-Based Costing и Zero-Based Budget, дават възможност за по-прецизно и ориентирано към бъдещето измерване на доходността и икономическата стойност на продукти, пазари и организации. Ефектът от предефинираната стратегическа пирамида, е извлечен чрез прилагането на моделът „Дю Пон“. В резултат на това докторантката прави обобщение, че успешно внедрени иновативни управленски подходи ще доведат до устойчивото подобряване на финансовите показатели на дружеството.

- Представени са насоки и препоръки за внедряване на иновативни управленски практики и инструменти, с които дружеството да придобие достатъчна гъвкавост, за да се справи с пазарната динамика.

- При реализацията на изследването са ползвани общите методи на познанието – наблюдение, сравнение, индукция и дедукция, анализ и синтез, исторически подход, както и методи на финансово-стопанския анализ, което е предпоставка за постигане целта на дисертационния труд и изпълнение на поставените задачи.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Приемам приносите, посочени в автореферата. По мое мнение изброените от докторантката приноси са реални, обективно отразяват основните постижения в цялостното изследване и отговарят на изискванията към дисертационен труд за присъждане на ОНС „доктор“.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Представени са четири публикации, свързани с дисертационния труд за периода 2019–2021 г., от които една самостоятелна и три в съавторство с научния ръководител.

Три от публикациите са на английски език и една на български.

Всички публикации съдържат съществени моменти от дисертационното изследване. Като обем и качество те съответстват на изискванията за получаване на ОНС „доктор“.

Приемам всички публикации като пряко съотносими към дисертационния труд. В тях са обобщени и публикувани съществени проблеми и резултати от изследванията в дисертационния труд.

6. Оценка на автореферата

Представеният автореферат на дисертационния труд е в обем от 63 страници. В него коректно и в синтезиран вид са отразени: целите и задачите на изследването; обектът и предметът на изследване; изследователската теза; методологията на изследване; акцентите на отделните глави; приносите на автора. Обосновано е структурирането на дисертационния труд в четири глави, произтичащо от необходимостта проблематиката да се представи в логическа последователност.

Авторефератът е разработен в съответствие с изискванията за неговото оформяне и съдържа декларация от автора за оригиналност на проведеното изследване.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Напълно естествено е в едно такова изследване да се открият някои неточности, но в случая те нямат значимостта да променят положителната ми оценка за разработката. Препоръката ми към докторантката е в бъдеще да продължи изследователската си работа, свързана с разработването и прилагането на дългосрочна и устойчива стратегия за стабилизиране, финансово оздравяване и модернизиране на държавния железопътен превозвач на товари.

Към докторантката имам следния въпрос: Предвид предстоящите намерения за създаване на Национална компания „БДЖ“ ЕАД, осъществяваща жп превоз на товари и пътници, направените изводи и предложения в разработката за оптимизиране дейността на товарната дейност, ще бъдат ли в сила за бъдещата обединена компанията и няма ли да загубят своята значимост?

8. Заключение

Дисертационният труд *„Иновативни управленски подходи за подобряване на финансовото състояние на държавния железопътен превозвач на товари“* представлява собствено изследване, основано на добро познаване на теоретичните основи на железопътния транспорт и на финансово-стопанския анализ. Трудът отговаря на всички критерии и изисквания за присъждане на образователната и научна степен „доктор“, съгл. чл. 6, ал. 3 на ЗРАСРБ.

Изразявам своята **положителна оценка** и препоръчвам на уважаемите членове на Научното жури да присъдят на *Екатерина Иванова Савова* образователната и научна степен „доктор“ в професионално направление 3.8 „Икономика“, докторска програма „Икономика и управление (транспорт)“.

10.10.2022 г.

гр. София

Подпис:

/проф. д-р Е. Вайсилова/



REVIEW

By: *Prof. Dr. Emilia Georgieva Vaysilova*
Higher School of Transport "Todor Kableshkov"
Scientific specialty "Accounting, Control and Analysis of Economic Activity"

Regarding: Dissertation work for awarding the educational and scientific degree of **"doctor"** in *doctoral program "Economics and Management (transport)"* at the UNWE.

Reason for presenting the review: Participating as a member of the scientific jury for the defense of the dissertation work in accordance with Order № 2323/23.09.2022 of the Vice-Rector for Research and International Affairs of the UNWE.

Author of the Dissertation Work: *Ekaterina Ivanova Savova*

Topic of the Dissertation Work: *Innovative Management Approaches for Improving the Financial Situation of the State Railway Freight Carrier*

1. Information about the Author of the Dissertation

The author of the dissertation work is assigned as a self-prepared PhD candidate to the "Economics of Transport and Energy" department at the University of National and World Economy on 06.11.2018 by Order № 3014/15.11.2018.

Ekaterina Ivanova Savova was born on 12.04.1978. In 2007 she acquired a Master's degree in "Finances" at SWU "Neofit Rilski", Blagoevgrad. She has comparatively good proficiency in English, as well as good communication and computer skills.

In 2008 the PhD candidate began work at "BSR" Holding as head of the "Sales, Insurance and Taxes" sector. In 2011 she was appointed as Chief Accountant of BSR "Cargo Freights" Ltd. In 2016 she became Executive Director of the "Finances and Administration" department at BSR "Cargo Freights" Ltd. From May 2017 to August 2020 Ekaterina Ivanova Savova held the position of Director of the "Finances and Administration" department at

BSR "Cargo Freights" Ltd. During that period of time her main activity was to manage, coordinate and control the overall financial activity of the association. From 02.06.2017 to 18.02.2021 the PhD candidate was Vice-President of the Supervisory Board of "BSR-KONCHAL" JSC.

Ekaterina Ivanova Savova has completed the entirety of her individual curriculum as a self-prepared PhD candidate, successfully passing all exams. Over the years, the PhD candidate has received only positive attestations from her scientific advisor Assoc. Prof. Dr. Svetla Tzvetkova.

In light of that information, as well as the positive resolution of the "Economics of Transport and Energy" department, the dissertation work is approved for defense in front of a scientific jury by Order №2323/23.09.2022 of the Vice-Rector for Research and International Affairs of the UNWE.

2. General Characteristics of the Presented Dissertation Work

The dissertation work is comprised of an introduction, four chapters and a conclusion. Its total volume is 202 standard pages, 186 of which are body text, 46 tables and 19 figures. The list of bibliographical references contains 146 sources, 41 of which are in English and Russian.

The topicality of the topic is derived from the unquestionable advantages that freight railway transport has in comparison to motor transport. In recent years the competition between old and new participants on the cargo freight market has intensified, which is a peculiar stimulus for "BSR-Cargo Freights" Ltd. to seek ways to retain its market positions and increase its competitiveness, as well as the quality of the railway services it provides. In that regard, the dissertation work is quite timely, as it studies new approaches for improving the market and financial positions of "BSR-Passenger Freights" Ltd. and offers a new conceptual model for strategic development proven through financial analysis.

The introduction of the dissertation work indicates *the goal*, which is decomposed in three directions: Developing a model for restoring the association's leading position in the railway cargo freight sector; Developing a model for achieving sustainable development by permanently improving the financial situation of the association; Proposing a mechanism for enhancing the reputation of the association. Three primary objectives have been outlined in

unison with the set goals: **first** – *developing and incorporating a marketing strategy that is consistent with market requirements, as well as studies regarding the trends in the development of the country's economy, the supply/demand of transport services, the changes in customers' requirements regarding the type and quality of the provided transport services;* **second** – *implementing financial tools that are consistent with the international standards for improving the capital structure, the financial indicators and the liquidity of the company in order to stabilize it permanently;* **third** – *adequate state approach towards the development of freight railway transport.*

The set goals and objectives are achieved from the positions of the **research thesis** that *"BSR-Cargo Freights" Ltd. can become the most effective cargo freight carrier in Bulgaria through reforms in the management approaches and the marketing strategy, as well as changes in the financial tools utilized for its development.*

In the context of the accepted goals and objectives, the author determines the **object** of the research (*the leading railway freight carrier on the Bulgarian market domestically and internationally – "BSR-Passenger Freights" Ltd.*) and the **subject** of the research (*achieving sustainable development through reforms in the marketing strategy, changes in the utilized financial tools and the implementation of adequate state policies for the development of freight railway transport*).

The first chapter has strongly pronounced theoretical and methodological characteristics. Given the fact that the examination of the theoretical basics (concerning the marketing and financial mix of good practices) helps specify the problems involving the incorporation of innovative management approaches, the PhD candidate reviews the terms related to the management of railway transport activities. The theoretical basics of marketing management and financial management in railway transport have been studied in the context of innovative management approaches. The theoretical aspects of basic analytical methods in strategic planning are examined. The necessity for innovations in the management of railway transport activity as a necessary tool for achieving the organization goals is substantiated. The PhD candidate uses the analysis she has conducted on foreign and Bulgarian applied studies in the field of strategic company management and planning as a basis to make summaries she relies on in the further development of the topic.

The second chapter focuses on the political context that *"BSR-Cargo Freights" Ltd.*

functions in. The PhD candidate correctly points out that, in light of the increasing significance of ecology on a global scale, the experience of developed countries shows that in order for the Pan-European Transport System to function at maximum capacity, the development of railway freight transport needs to be prioritized. This part of the paper examines in logical sequence questions pertaining to: the role of railway freight transport in the country's development and its integration into the Trans-European Transport Network; the key place that transport policies hold in the EU's general policy which aims to create a unified railway area; the development of railway freight transport in the Republic of Bulgaria. On the whole, the second chapter outlines the political and institutional context that the country's railway sector is situated in. It is emphasized that said context is taken into account in regards to the analysis and the potential incorporation of the innovative solutions proposed by the author of the present work. According to the author, the implementation of the European directives (pertaining to railway transport) will make the country's railway sector competitive on a European scale as well.

The third chapter has applied characteristics. It uses data officially announced by the "BSR-Cargo Freights" association to appraise the indicators and methods proposed by the author. It examines the internal and external environments that the association functions in. In order to improve the capital structure, the financial indicators and the liquidity of the studied enterprise, the PhD candidate has implemented an appropriate set of financial tools. As a result, adequate inferences have been made about the financial indicators and the market share of "BSR-Cargo Freights".

In the fourth chapter a practical examination has been conducted and a new strategic model designed to create a new model of the strategy pyramid has been developed. Guidelines and recommendations for the incorporation of innovative management practices and tools which can make the association flexible enough to handle the market dynamics have been presented. The new conceptual model has been proven through financial analysis.

At the end of the paper, the PhD candidate makes inferences and recommendations and formulates the main scientific and scientific-and-applied contributions.

It can be summarized that, content-wise and research-wise, the paper is structured for scientific treatment, creating the conditions and prerequisites for the formulated main goal to be achieved.

A total of 146 literary sources have been utilized in the dissertation work, including 72 in Bulgarian, 41 in foreign languages and 33 regulations. The studied literature deals with the field of railway transport, analysis, management, accounting and marketing. The literary sources have been cited correctly under line in the main body text of the paper. The presented literature shows that the PhD candidate is familiar with the achievements in the studied field.

3. Evaluation of the Obtained Scientific and Scientific-and-Applied Results

The reviewed dissertation work is an individual and original scientific study, containing sufficient evidence for the achieved results, the most substantial of which are as follows:

- As a result of a conducted analysis of foreign and Bulgarian theoretical and applied studies in the field of strategic company management and planning, it has been determined that: *first* – it is imperative to introduce modern management in the association (the object of the dissertation work) in order to achieve successful marketing results, financial sustainability and the best reputation possible; *second* – perfected marketing practices need to be implemented in order to achieve success in the competitive struggle for the consumer market; *third* – the incorporation of new financial practices is connected to strategic management. The achievement of good financial management requires the use of a mix of financial strategies and models based on the realistic understanding of the company's market position and the possibilities for development.

- The market positioning of "BSR-Cargo Freights" Ltd. in the field has been defined clearly as a result of a marketing research conducted through SWOT-analysis, PEST-analysis and 5-FORCES analysis about the influence that the internal and external environments have on the association. At the same time, the fields where the strategic changes will have a highly positive effect have been disclosed, and the potential threats in the sector have been determined.

- The political and institutional environment that the object of the dissertation work operates in has been analyzed and assessed. The importance of achieving stable consensus for prioritizing the railway sector in unison between Bulgaria's national policy and the European Commission's national policy has been emphasized.

- Methods which help determine the marketing and financial practices that enhance

the association's reputation and competitiveness have been analyzed and implemented. In that regard, the PhD candidate concludes that highlighting the role of innovations will expedite the processes for their faster incorporation so that the business can become more flexible and competitive, as well as guarantee the higher quality of the provided transport services.

- Stimulation models for reporting expenses and calculating prime cost, such as "Activity-Based Costing", have been developed with the help of an empirical study. The models are developed with practical data and arguments supporting their use in "BSR-Cargo Freights" Ltd. are made. The thesis that traditional budgeting of expenses is not suitable for the association due to the fact that the use of resources varies almost proportionately to the volume of production is substantiated. In that regard, the author proposes that the budgeting of expenses be done through the use of the "Zero-Based Budget" approach, which is based on a clearly understandable connection between activities and expenses.

- A new model of corporate strategy, which redefines the established order and the connections between the different levels, has been developed. The innovative approaches utilized in the new conceptual model of the strategy pyramid, namely "Activity-Based Costing" and "Zero-Based Budget", provide a possibility for more precise and forward-looking measuring of the profitability and the economic value of products, markets and organizations. The effect of the redefined strategy pyramid has been derived from the implementation of the "DuPont" model. As a result, the PhD candidate summarizes that successfully incorporated innovative management approaches will lead to the sustainable improvement of the association's financial indicators.

- Guidelines and recommendations for the incorporation of innovative management practices and instruments which will help the association become flexible enough to handle the market dynamics have been presented.

- The common methods of knowledge – observation, comparison, induction and deduction, analysis and synthesis, historical approach, as well as methods of financial and business analysis – have been used to carry out the research, which is a prerequisite for achieving the goal of the dissertation work and completing the set objectives.

4. Evaluation of the Scientific and Scientific-and-Applied Contributions

I accept the contributions indicated by the PhD candidate in the synopsis. In my opinion, they are genuine, they objectively reflect the primary achievements in the overall research, and they are consistent with the requirements for awarding the ESD of "doctor".

5. Evaluation of the Publications on the Dissertation

Four publications related to the dissertation work have been presented for the 2019-2021 period, one of which is individual, and three are in joint authorship with the scientific advisor. Three of the publications are in English and one is in Bulgarian.

All of the publications contain essential moments from the dissertation study. Volume-wise and quantity-wise, they are consistent with the requirements for acquiring the ESD of "doctor".

I accept all of the publications as directly relevant to the dissertation work. Essential problems and results from the surveys in the dissertation work are summarized and published in them.

6. Evaluation of the Synopsis

The total volume of the presented synopsis of the dissertation work is 63 pages. The goal and objectives of the research, the object and subject of research, the research thesis, the research methodology, the points of focus of the individual chapters, and the author's contributions are correctly reflected and summarized in it. The four-chapter structure of the dissertation work is substantiated, as it results from the necessity to present the problems in logical sequence.

The synopsis has been developed in accordance with the requirements for its layout. Additionally, it contains a declaration by the author that the conducted research is original.

7. Critical Notes, Recommendations and Questions

It is completely natural that some inaccuracies will be discovered in such a study, but in this case they are not significant enough to change my positive evaluation of the paper. My recommendation for the PhD candidate is that she continue her research work, which involves the development and implementation of a long-term sustainable strategy for

stabilizing, financial healing and modernization of the state railway freight carrier, in the future.

I pose the following question to the PhD candidate: Given the impending intentions to create National Company "BSR" SJSC, which will carry out railway freights of cargo and passengers, will the inferences and propositions made in the paper about optimizing freight activities apply to the future united company and will they retain their significance?

8. Conclusion

The dissertation work, titled "*Innovative Management Approaches for Improving the Financial Situation of the State Railway Freight Carrier*", is an individual study based on good knowledge of the theoretical basics of railway transport and financial and business analysis. The paper fulfills all the criteria and requirements for awarding the educational and scientific degree of "doctor", in accordance with Article 6, Paragraph 3 of the LDASRB.

I give a **positive evaluation** and recommend that the esteemed members of the Scientific Jury award the educational and scientific degree of "**doctor**" in doctoral program "Economics and Management (transport), professional direction 3.8 "Economics", to *Ekaterina Ivanova Savova*.

10.10.2022

Sofia

Signed:

/Prof. Dr. E. Vaysilova/