



РЕЦЕНЗИЯ

От: доц. д-р Даниел Стоянов Йорданов
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) в УНСС.

Основание за представяне на рецензията: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед № 2323/23.09.2022 на Ректора 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

Докторантът се е обучавал по докторска програма към катедра „Икономика на транспорта и енергетиката“ на УНСС по научна специалност „Икономика и управление (транспорт)“, съгласно Заповед на Зам.-ректора по НИД на УНСС № 3014/15.11.2018 г. Обучението е осъществено в самостоятелна подготовка.

Екатерина Иванова Савова е родена през 1978 година. Завършила е специалност „Финанси“ във Югозападен Университет „Неофит Рилски“ в Благоевград през 2007 с магистърска степен.

Професионалният и път до голяма степен е свързан темата на дисертацията, от 2008 година започва работа в „Холдинг БДЖ“ ЕАД, като ръководител на сектор „Продажби, застраховане и данъци“, през 2011 година става Главен счетоводител на „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД, през 2017 година става директор „Финанси и администрация“ на БДЖ-Товарни

превози ЕООД, в периода 2017-2021 година е била член на Надзорния съвет на БДЖ Кончар АД.

Докторанта е изпълнил своевременно всички заложи по индивидуалния му учебен план задачи и дейности, положил е успешно всички предвидени изпити.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Представения за рецензиране дисертационният труд“ е с общ обем от 213 стр., основния текст е 202 стр. и е структуриран както следва съдържание, увод, четири глави, заключение, научни приноси и използвана литература. В текста са включени 46 таблици и 19 фигури.

В увода докторантът е обосновал актуалността и значимостта на темата и е определил обекта, предмета, целта, тезата, хипотезата, методологията, ограниченията, източниците на информационното осигуряване, научната новост и полезност на изследването. В четирите глави на дисертационният труд последователно са изследвани теоретичните, методологически и приложни проблеми, свързани с управлението на товарния транспорт, въздействието на различните нормативни аспекти на държавната и европейска политика оказващи влияние върху неговото управление и е разработен модел за стратегическо развитие.

Структурата на труда, изградената по този начин отговаря на формалните изисквания, а обемът сравнително балансиран между четирите глави и отделните параграфи. Всяка глава започва с въвеждащи думи и кратко експозе. В края на всяка от главите има обобщение с направените изводи и авторски препоръки от анализа.

Темата е актуална по няколко причини. **На първо място**, финансовото състояние на Българските държавни железници през години винаги са предизвиквали определен интерес в обществото и са постоянна тема в общественото пространство. В тази връзка по-ефективното функциониране на железопътния транспорт, ще даде възможност за по добро използване на неговите неоспорими експлоатационни предимства като: сравнително малки горивно-енергийни разходи на един тонкилометър; единствено в железопътния транспорт за сега е възможно масовото използване на електроенергията, докато във всички останали

транспортни средства се използват неекологосъобразни течни горива; по-малки в сравнение с въздушния и автомобилния транспорт разходи за доставка и ремонт на един тон товароспособност; железопътният транспорт използва значително малко разход на жив труд; сравнително малки разходи за единица транспортна продукция; осигуряване на редовност и сигурност по всяко време на годината, на денонощието при най-различни условия; този вид транспорт е включен в единната транспортна мрежа по цялата територия на страната. **На второ място** пандемията, причинена от COVID-19 оказва силно негативно влияние върху световната икономика. Най-значима и силно необходима мярка за бизнеса бе и продължава да е гарантираното придвижване на стоки и суровини по трансевропейските коридори с цел да не се възпрепятства техния износ и внос и да се запазят веригите за доставки. По време на пандемията товарните железопътни превози не спряха дейността си и доказаха своята важна роля в логистичната верига не само в България, но и в цяла Европа. **На трето място** железопътният товарен транспорт е доказано екологосъобразен и енергийно ефективен и е от стратегическо значение за транспортния сектор в нашата страна в контекста на „Зелената сделка“.

Обектът и предметът на дисертационния труд са коректно и точно формулирани. Целта и изследователските задачи са дефинирани ясно, а изложението следва тяхната логическа връзка. Изследователската теза е теоретично и практически обоснована и се потвърждава от направените в края на труда изводи и препоръки. Ясно личи авторското мнение по поставените въпроси, както и практическия опит на автора по дискутираната тематика.

Използваните информационни източници са общо 146 заглавия, от които 114 на български език и 30 на английски език и руски, в това число са включени нормативни актове и регламенти, доклади за дейността и годишни финансови отчети на дружеството.

Използваните литературни източници са коректно цитирани под линия и в основния текст на разработката. Като цяло личи добрата осведоменост на дисертанта по проблематиката, разглеждана в дисертационния труд.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Оценката на същността и смисъла на съдържанието е фокусирана върху неговата научна достоверност, изчерпателност и цялост. Обърнато е внимание върху спазването на логическите изисквания за съотношението между фактите и теорията за подбора, подреждането и структурирането на материала в четирите глави на дисертационния труд.

Първа глава на дисертационния труд представя същността, основните параметри и спецификата на управлението на товарния железопътен транспорт. Разгледани са теоретично основните функции на управлението и в частност на обекта на изследването. Задълбочено са разгледани теоретичните основи на маркетинговото и финансовото управление, както и място на иновациите в стратегическото управление на товарния железопътен транспорт и като част от финансовото управление.

Разгледани са различни методи и модели (стратегически) в т.ч. Метод на изследване на разходите и калкулиране на себестойността по видове дейности и съставляващи ги операции в рамките на производствено-финансовата активност (Activity Based Costing – ABC) и метод за оторизиране на разходите единствено за ресурсните нужди за дейностите, чието изпълнение гарантира достигане на целите чрез Бюджетиране на нулева база (Zero –Based Budgeting) и възможността за тяхното приложение в иновативното финансово управление на „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД. Дадено е предложение за разработването на ново икономическо направление, а именно стратегически счетоводен мениджмънт, стратегически счетоводен анализ на разходите и стратегическо управление на разходите (стр. 41).

Във втора глава на научния труд е разгледан политическия и институционален контекст, в който се намира железопътният сектор в страната. Последователно се разглежда въздействието на европейската и националната политика върху развитието на товарния железопътен транспорт. Разгледана е общата транспортна политика на Европейския съюз и възможностите за развитие на железопътния транспорт в България, както и мястото и ролята на ДП „НКЖИ“ В заключение е констатирано, че прилагането на изброените във втора глава европейските директиви в националната политика в България ще превърне железопътния сектор в

страната в конкурентен на европейско ниво, а също и ще даде възможност за използването на финансиране, с което да бъдат подобрени предлаганите услуги.

В трета глава са систематизирани и анализирани основните методи, използвани за разкриване и характеризиране на онези маркетингови и финансови практики в дружеството „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД, чрез които ще се повиши репутацията и неговата конкурентоспособност и ще го позиционира трайно на пазара в сектора.

В първата част е направен анализ на външната среда с цел открояване на потенциалните възможности и заплахи, които могат да настъпят от дейността на обекта на дисертационния труд и като необходимо условие за успешното развитие на компанията. Последователно са използвани са утвърдените методи за анализ на външната среда като PEST анализът и 5 FORCES анализ на влиянието на конкуренцията. Също така е разгледано и въздействието на COVID -19 върху железопътния товарен транспорт.

Във втората част от главата е направен анализ на вътрешната среда, обхваща всички фактори и елементи, с които предприятието разполага и върху които може да влияе и да управлява. Включващи ресурсите на предприятието – материални, финансови и трудови, както и различните функционални сфери на дейността, а именно производство, финанси, маркетинг, персонал, технологии. За целите на анализа са използвани елементи от 5 FORCES анализ, SWOT анализ и Анализ на удовлетвореността на клиентите.

В третата част на главата е използван посочения в първа глава, финансов инструментариум, съобразен с международните стандарти за подобряване на капиталовата структура, финансовите показатели и ликвидността на дружеството. Анализът започва с прилагането на Бюджет от нулата (Zero-based budget), представляващ „метод на планиране и бюджетиране използващ анализа на ефективността на проектите и функциите за подобряване разпределението на ресурсите в организациите което позволява тяхното оптимално разходване.

Докторанта е идентифицирал 6 основни функционални под бюджета на дружеството, чрез които се осъществява железопътните услуги, съответно: Бюджет на планираните приходи; Бюджет - дейности по гарите; Бюджет - експлоатация на локомотиви; Бюджет - ремонт на локомотиви; Бюджет - експлоатация на вагони; Бюджет - ремонт на

вагони. В обхвата на анализа попадат всички идентифицирани дейности, осъществявани в „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД. При всички етапи от извършения анализ на база Бюджет от нула, са показани определени неефективности, които според докторанта, ако бъдат премахнати в годината в която са идентифицирани, финансовите показатели ще бъдат подобри (ЕБИТДА, ЕБИТ, Нетната печалба). “ и по този начин бизнесът би имал добър потенциал да стане гъвкав и трайно печеливш, както и да подобри в значителна степен своята репутация.

В следващата част от главата е приложена методологията на (Activity – based costing – ABC, която разглежда разходите на дружеството като ресурси за осъществяване на дейности за предоставяне на продукти и услуги. Activity – based costing е използвана като инструмент за анализиране на разходите и рентабилността на продуктите и клиентите въз основа на процесите на производство или услугата, която се предоставя.

За да може дружеството надеждно да оцени елементите на разходите от продуктите, дейностите и услугите, които се предлагат от него, анализите са насочени в посока Рентабилност на товародатели и спедитори на компанията; Рентабилност на бизнес линиите; и обследване на дейности и процеси.

Прилагането на тези инструменти с цел идентифициране на неефективността в тях, според докторанта, би подпомогнало висшия мениджмънт на дружеството, за дефиниране причините за влошаване на показатели, с цел тяхното подобряване.

Интересен представлява използвания в петата част от трета глава подход, където и изследвано отражение на КТД върху финансовите отчети на “БДЖ-Товарни превози” ЕООД.

В заключение на главата, автора на дисертационния труд обобщава, че иновациите са едно от най-значимите проявления в бизнес процесите на дружеството. Тяхното открояването би активизирало процесите за по-бързото им внедряване, което би подпомогнало бизнесът да стане по-гъвкав и конкурентен, както и предлаганата услуга с по- високо качество.

В четвърта глава от дисертационния труд е предефиниран модела на стратегическата пирамида (стр. 161), новият елемент на стратегическия модел е внедряване на функционална стратегия, която съдържа в себе си финансова, маркетингова, инженерна стратегия, стратегията на човешките ресурси и на информационните технологии. Посочените елементи на

функционалната стратегия би следвало да подпомагат бизнес стратегията. Използват се няколко метода за доказване на необходимостта от предефиниране на стратегическата пирамида на управление, както и така наложителното внедряване на иновативен управленски инструментариум, имплементиран, чрез иновативната стратегия в новия концептуален модел. Предоставено е практическо изследване на ефекта върху финансовите резултати на обследваното дружество. Новият концептуален модел, е доказан чрез финансов анализ, базиран на прилагане на модела „Дю Пон“ чрез фокус върху рентабилността, обращаемостта на активите и финансовия ливъридж, като е показано отражението на пренаредената стратегическа пирамида върху финансовите резултати на „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД. Основните изводи и оценки се отнасят до иновационната активност и начина, по който тя ще повлияе на финансовата стабилност на компанията в железопътния сектор. 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. Защитена е тезата, че с внедряването на иновативни подходи за усъвършенстване на финансово-икономическите анализи в „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД чрез използването на новия концептуален модел на стратегическата пирамида може да доведе до положително влияние върху устойчивото подобрене на финансовите показатели на дружеството.

В заключението авторът представя постигнатите резултати в дисертационния труд и изпълнението на поставените цел и задачи. Формулираната цел и научноизследователски задачи пред труда са постигнати в достатъчна степен. Направените авторски препоръки в края на дисертацията показват задълбочено познаване на механизмите и принципите на работа на изследвания обект.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Като цяло от дисертационния труд могат да се формулират следните приноси:

1. Извършено е маркетингово проучване на „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД за влиянието на вътрешната и външна среда върху

- дружеството чрез **SWOT** - анализ, **PEST** – анализ и **5-FORCES** – анализ, с помощта на които се дава ясна обосновка на пазарното му позициониране в бранша и се разкриват областите, в които стратегическите изменения ще доведат до висок положителен ефект, както и се определят потенциалните заплахи в отрасъл;
2. С допустимия научен инструментариум са изследвани и систематизирани класификационни признаци, въз основа на които са направени предложения за групиране на разходите в дружеството.
 3. Изведени са определения за понятията „**Gross margin**“, „**Contribution margin**“, „**ЕБИТДА**“, „**ЕБИТ**“ и „**Net profit**“ с цел обхващане на специфичните им характеристики като отчетни категории в извършваните анализи.
 4. Разработени са симулационни модели с помощта на емпирично изследване за прилагането на системите за отчитане на разходите и калкулиране на себестойността, като „**Activity-Based Costing - ABC**” - по дейности, бизнес линии и клиенти. Моделите са разработени с практически данни и е аргументирано тяхното използване в „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД.
 5. Аргументирано е доказана необходимостта от бюджети, базирани на ясно разбираема връзка между дейностите и разходите, като например предложението от автора на дисертационния труд „**Zero-Based Budget**“, или бюджет от нула., за стопанства, които имат големи производствени обеми и много непреки разходи.
 6. Разработен е нов модел на корпоративна стратегия, която предефинира утвърдения порядък и взаимовръзките между

различните и нива. Използваните иновативни подходи в новия концептуален модел на стратегическата пирамида, а именно **Activity-Based Costing – ABC**“ и **„Zero-Based Budget“**, дават възможност за по-прецизно и ориентирано към бъдещето измерване на доходността и икономическата стойност на продукти, пазари и организации.

Втория и третия приноси момента определям по-скоро като научни, а останалите четири – като научно-приложни.

Оценката на научно-приложните приноси дава основание да се приеме, че основната цел на дисертационния труд е постигната. Поставените конкретни изследователски задачи са изпълнени. Основната теза и съпътстващите я хипотези са доказани.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Докторантът е декларирал, че има 3 статии и един доклад. Статиите са в съавторство с научния ръководител и са публикували в реферирани в научни база данни списания, доклада е публикуван в сборник от научна конференция.

Може да се приеме, че посочените печатни издания са достатъчно представителни, за да огласят постиженията на докторанта и научния ръководител пред академичната общност и заинтересованите делови кръгове от практиката

6. Оценка на автореферата

Авторефератът отразява коректно, както в структурен, така и в съдържателен план, изложеното в дисертационния труд. В общ обем от 63 страници са представени последователно обща характеристика на дисертационния труд, съдържанието и синтезираното изложение на труда, справка за приносните моменти и списък на публикациите, свързани с дисертационния труд. Изложението обхваща най-важните моменти от увода, всеки от параграфите в трите глави, основните изводи, направените препоръки и заключението. Докторантът е успял да акцентира върху

авторските и приносни моменти на труда, както в теоретично, така и в научно-приложен аспект.

Авторефератът отговоря на всички общоприети изисквания за обем, структура, форматиране и съдържание.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

По-важни мой критични бележки отправих към докторанта при обсъждането на проекта на дисертационния труд в катедрения съвет и те са отразени добросъвестно в представения краен вариант на дисертацията. Препоръчвам на автора да продължи научните си търсения и разработки в областта на „Стратегически счетоводен мениджмънт“, с което ще могат да се оползотворят в по-голяма степен, да се допълват и обогатяват и постигнатите в дисертацията научни приноси.

С цел провокиране на креативно мислене си позволявам да отправя следните въпроси:

- На няколко места в дисертационния труд е посочено, че „...през 2016г. „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД бе първата компания в ЕС, която въведе новия метод за амортизационни отчисления на клас „Транспортни средства“- „Метод според произведеното количество продукция“, дисертанта запознат ли е към момента до колко е навлязъл в практиката и кой компании използват този метод на амортизация.
- До каква степен дисертанта е готов да участва в реализирането на направеното предложение за разработването на ново икономическо направление, а именно стратегически счетоводен мениджмънт, стратегически счетоводен анализ на разходите и стратегическо управление на разходите (стр. 41).

8. Заключение

Във връзка с гореизложеното може да се обобщи, че дисертационния труд е изграден не само на традициите, но и на изпитан във времето научен подход, отчитайки постигнатите резултати, както и на база личните ми впечатления за цялостната академична и професионална дейност на Екатерина Савова, давам положителна оценка на представения

дисертационен труд.

Цялостната ми оценка на труда, базирана на неговата актуалност, структура, съдържание и теоретични обобщения ми дава основание да приема, че в него се съдържат предвидените в чл. 6 (3) на ЗРАСРБ и в чл. 27 (1) на ППЗРАСРБ научно-приложни резултати, които представляват принос в науката. Това са и съображенията ми да предложа на уважаемите членове на научното жури да вземат решение за присъждане на Екатерина Иванова Савова на образователната и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.8 „Икономика“, научна специалност „Икономика и управление (Транспорт)“.

07.10.2022 г., София

Подпис:

Доц. д-р Даниел Йорданов

R E V I E W

By: Assoc. Prof. Dr. Daniel Stoyanov Yordanov
UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY
Scientific specialty: Economics and Management

Regarding: Dissertation work for awarding the educational and scientific degree of **"doctor"** in *scientific specialty* "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 Rector 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**

9. Information about the Author of the Dissertation

As part of a doctoral program headed by the UNWE's "Economics of Transport and Energy" department, the author of the dissertation has studied scientific specialty "Economics and Management (transport)", in accordance with Order № 3014/15.11.2018 of the Vice-Rector for Research and International Affairs of the UNWE. The PhD candidate is self-prepared.

Ekaterina Ivanova Savova was born in 1978. She has a Master's degree in "Finances", a specialty she studied at the Southwest University "Neofit Rilski" in Blagoevgrad, graduating in 2007.

The PhD candidate's professional career has a strong connection to the topic of the dissertation. In 2008 she began work in "Holding BSR" SJSC as head of the "Sales, Insurance and Taxes" sector. In 2011 she became Head Accountant of "BSR-Cargo Freights" Ltd. In 2017 she became the Financial and Administrative Director of "BSR-Cargo Freights" Ltd. During the 2017-2021 period she was a member of the Supervisory Board of "BSR

Konchar" JSC.

In addition to completing all objectives and activities outlined in her individual curriculum in a timely fashion, the PhD candidate has successfully passed all planned exams.

10. General Characteristics of the Presented Dissertation Work

The total volume of the dissertation work presented for review is 213 pages, 202 of which are comprised of body text, which is structured as follows: contents, introduction, four chapters, conclusion, scientific contributions and literary references. Said body text includes 46 tables and 19 figures.

In addition to substantiating the topicality and significance of the topic, the PhD candidate has defined the object, the subject, the goal, the thesis, the hypothesis, the methodology, the limitations, the sources of information provision, the scientific novelty and the usefulness of the research in the introduction. The four chapters of the dissertation work consecutively study the theoretical, methodological and application issues related to the management of freight transport, the impact of the various regulatory aspects of state policies and European policies that affect its management. A model for strategic development has been developed.

Because of the way it is built, the structure of the paper is consistent with the formal requirements, and the volume is comparatively balanced between the four chapters and the individual paragraphs. Each chapter begins with introductory words and a short account. At the end of each chapter there is a summary with the inferences that have been made, as well as recommendations that the author has derived from the analysis.

The topic is relevant for several reasons. **Firstly**, the financial situation of Bulgarian State Railways has always generated certain interest in society over the years and is a topic that is always present in public space. In that regard, the more effective functioning of railway transport will provide a possibility for better use of its unquestionable operational advantages such as: comparatively low fuel and energy expenses per ton./kilometer; railway transport is currently the only type of transport that allows the mass use of electric energy, whereas all other types of transport use liquid fuels that are harmful to the environment; the expenses for delivery and repairs per ton of carrying capacity are lower compared to air and motor transport; railway transport uses considerably less manpower; the expenses per unit of transport production are comparatively low; regularity and security are guaranteed all year

round, at any time and under various conditions; this type of transport is included in the unified transport network all throughout the country. **Secondly**, the COVID-19 pandemic has had a profound negative impact on global economy. The guarantee that goods and raw materials will continue to move along Trans-European corridors so that their import and export will not be impeded and the supply chains will be preserved, was and continues to be the most significant and necessary measure for the business. Railway cargo freights continued during the pandemic, thus proving their important role in the logistics chain in Bulgaria and the entirety of Europe. **Thirdly**, railway freight transport has proven to be environmentally friendly and energy efficient, in addition to holding strategic significance for the transport sector in our country in the context of the "Green Deal".

The object and the subject of the dissertation work are formulated in a correct and precise manner. The purpose and the research objectives are clearly defined, and the presentation follows their logical connection. The research thesis is theoretically and practically substantiated, and the inferences and recommendations made at the end of the paper reaffirm it. The author's opinion on the set questions, as well as her practical experience with the discussed subject matter, stands out clearly.

The utilized sources of information include a total of 146 titles, 114 of which are in Bulgarian and 30 – in English and Russian, including regulations, reports about the association's activity and its annual financial statements.

The utilized literary sources are correctly cited under line and within the paper's body text. On the whole, the author of the dissertation appears to be well-acquainted with the problems examined in the dissertation work.

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

The evaluation of the nature and meaning of the contents is focused on its scientific authenticity, thoroughness and integrity. The observation of the logical requirements for the correlation between the facts and the selection theory, the way the material is arranged and structured in the four chapters of the dissertation work is taken into account.

The first chapter of the dissertation presents the nature, the main parameters and the specificity of the management of freight railway transport. The fundamental functions of management, and the object of research in particular, have been theoretically examined. The theoretical basics of marketing management and financial management, as well as the place

that innovations hold in the strategic management of freight rail transport and as part of financial management, have been given an in-depth examination.

The various methods and models (strategic ones) have been examined, including the method of studying expenses and calculating prime cost according to types of activities and the operations that comprise them within the production and financial activity (Activity Based Costing – ABC) and the method of authorizing only the expenses for the resource needs of the activities whose execution guarantees that the goals will be reached through Zero-Based Budgeting and the option to implement them in the innovative financial management of "BSR-Cargo Freights" Ltd. A proposition has been made for the development of a new economic direction, namely strategic accounting management, strategic accounting analysis of expenses, and strategic management of expenses (p. 41).

The second chapter of the scientific paper examines the political and institutional context that the country's railway sector is situated in. The impact that European and national policies have on the development of freight railway transport is consecutively examined. The general transport policy of the European Union, the possibilities for the development of railway transport in Bulgaria, as well as the place and role of the "National Railway Infrastructure Company" ("NRIC") state enterprise (SE) have been examined. In conclusion, it is ascertained that the implementation of the European directives in Bulgaria's national policies listed in Chapter Two will help the country's railway sector become competitive on a European scale, which in turn will improve the provided services.

Chapter Three systematizes and analyzes the primary methods used to uncover and characterize the marketing and financial practices in the "BSR-Cargo Freights" Ltd. association that will help enhance its reputation and competitiveness, and give it a permanent position on the market in the sector.

The first part analyzes the external environment in order to emphasize the potential opportunities and threats that could arise as a result of the activity of the object of the dissertation work and as a necessary condition for the successful development of the company. Established methods for analyzing the external environment, such as PEST-analysis and 5 FORCES analysis of the influence of competition, have been consecutively utilized. Additionally, the impact of COVID-19 on railway freight transport has been examined.

The second part of the chapter analyzes the external environment, covering all factors and elements that the association has at its disposal and which it can influence and manage. Said factors and elements include the material, financial and labor resources of the association, as well as the various functional fields of the activity, namely production, finances, marketing, staff, technology. For the purposes of the analysis, elements of 5 FORCES analysis, SWOT-analysis and Analysis of Customers' Satisfaction have been utilized.

The third part of the chapter utilizes the financial tools indicated in Chapter One. Said financial tools are consistent with the international standards for improving the capital structure, financial indicators and liquidity of the association. Zero-Based Budget is implemented at the start of the analysis. It is a "planning and budgeting method that uses the analysis of the effectiveness of projects and functions to improve the allocation of resources in organizations, which allows their optimal spending".

The author of the dissertation has identified 6 primary functionals under the association's budget through which the railway services are carried out, respectively: Budget for planned revenue; Budget for train station activities; Budget for locomotive operation; Budget for locomotive repairs; Budget for wagon operation; Budget for wagon repairs. The analysis covers all identified activities carried out in "BSR-Cargo Freights" Ltd. Certain inefficiencies are revealed in all stages of the conducted Zero-Based Budget analysis. According to the PhD candidate, if said inefficiencies are removed in the year in which they are identified, the financial indicators will be improved (EBITDA, EBIT, Net profit), and thus the business would have strong potential to become flexible and permanently profitable, as well as improve its reputation significantly.

The next part of the chapter implements the Activity-Based Costing (ABC) methodology which examines the association's expenses as resources for carrying out activities for provision of products and services. Activity-Based Costing is utilized as a tool for analyzing expenses and the profitability of products and customers on the basis of the production processes or the provided services.

In order for the association to reliably assess the elements of the expenses from the products, activities and services it provides, the analyses are aimed towards: Profitability of

the company's consignors and shipping agents; Profitability of business lines; Investigation of activities and processes.

According to the PhD candidate, the implementation of these tools for the purposes of identifying inefficiencies in them would aid the association's senior management in defining the reasons for the deterioration of indicators in order to improve them.

A point of interest is the approach utilized in the fifth part of Chapter Three which examines the reflection of Collective Employment Contracts (CEC) on the financial statements of "BSR-Cargo Freights" Ltd.

In the conclusion of the chapter the author of the dissertation work summarizes that innovations are one of the most significant manifestations in the association's business processes. Highlighting them would expedite the processes for their faster incorporation, which would help the business become more flexible and competitive and increase the quality of the provided services.

The fourth chapter of the dissertation work redefines the model of the strategy pyramid (p. 161) – the new element of the strategic model is the incorporation of a functional strategy which contains financial strategy, marketing strategy, engineering strategy, the strategy of human resources and the strategy of information technology. The indicated elements of the functional strategy should aid the business strategy. Several methods for proving the need to redefine the strategy pyramid of management, as well as the imperative incorporation of innovative management tools, implemented through the innovative strategy in the new conceptual model, are used. A practical survey on the effect on the financial results of the investigated association is provided. The new conceptual model has been proven through financial analysis based on the implementation of the "DuPont" model through focus on the profitability, reversal of assets and financial leverage. The reflection of the rearranged strategy pyramid on the financial results of "BSR-Cargo Freights" Ltd. is shown. The main inferences and evaluations refer to the innovative activity and the way it will affect the financial stability of the company in the railway sector. Guidelines and recommendations for the incorporation of innovative management practices through which the association will become flexible enough to handle market dynamics are presented. The thesis that the implementation of innovative approaches for perfecting financial and economic analyses in "BSR-Cargo Freights" Ltd. through the use of the new conceptual

model of the strategy pyramid will lead to a positive effect on the sustainable improvement of the association's financial indicators is defended.

The results achieved by the author in the dissertation work, as well as the completion of the set goal and objectives, are presented in the conclusion. The formulated goal and research objectives of the paper are sufficiently achieved. The recommendations that the author has made at the end of the dissertation show in-depth knowledge of the mechanisms and principles of operation of the studied object.

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

On the whole, the following contribution can be formulated from the dissertation work:

7. "BSR-Cargo Freights" Ltd. has conducted a marketing research on the influence that the internal and external environments have on the association through **SWOT**-analysis, **PEST**-analysis and **5-FORCES** analysis which help give a clear substantiation of its market positioning in the field, reveal the field where the strategic changes will have a highly positive effect, and determine the potential threats in the field.
8. The permissible financial tools have been used to study and systematize classification signs which have served as a basis to make propositions about splitting the association's expenses into groups.
9. Definitions of the terms "**Gross margin**", "**Contribution margin**", "**EBITDA**", "**EBIT**" and "**Net profit**" have been outlined in order to cover their specific characteristics as reporting categories in the conducted analyses.
10. Stimulation models have been developed with the help of an empirical study about the implementation of systems for reporting expenses and calculating prime costs, i.e. "**Activity-Based Costing – ABC**" – according to activities, business lines and customers. The models have been developed with practical data and arguments supporting their use in "BSR-Cargo Freights" Ltd. have been made.
11. It has been reasonably proven that holdings with large production volumes and plenty of indirect costs need budgets based on a clearly understandable connection between activities and expenses, such as "**Zero-Based Budget**".

12. A new model of corporate strategy, which redefines the established order and the connections between its different levels, has been developed. The innovative approaches utilized in the new conceptual model of the strategy pyramid, namely "**Activity-Based Costing – ABC**" and "**Zero-Based Budget**", provide a possibility for more precise and forward-looking measuring of the profitability and economic value of products, markets and organizations.

I define the second and third contributing moments more as scientific, and the other four – as scientific-and-applied.

The evaluation of the scientific-and-applied contributions gives reason to accept that the main goal of the dissertation work has been achieved. The set specific research objectives have been completed. The main thesis and the accompanying hypotheses have been proven.

13. Evaluation of the Publications on the Dissertation

The PhD candidate has declared that she has written 3 articles and one report. The articles, which are in joint authorship with the scientific advisor, have been published in journals referenced in scientific databases, whereas the report has been published in a scientific conference compendium.

It can be accepted that the aforementioned publications are sufficiently representative of the achievements of the PhD candidate and the scientific advisor to the academic community and interested business circles from practice.

14. Evaluation of the Synopsis

Structure-wise and content-wise, the synopsis properly and correctly reflects the formulations in the dissertation work. The general characteristics of the dissertation work, the contents, the synthesized presentation of the paper, the verification for the contributing moments and the list of publications related to the dissertation work, are presented in sequence over a total of 63 pages. The presentation covers the most essential moments from the introduction, each of the paragraphs in the three chapters, the main inferences, the recommendations and the conclusion. The PhD candidate has successfully highlighted the author's moments and the contributing moments of the paper from a theoretical standpoint and a scientific-and-applied standpoint.

The synopsis is consistent with all universally accepted requirements for volume, structure, formatting and contents.

15. Critical Notes, Recommendations and Questions

I have informed the PhD candidate of my more important critical notes during the discussion of the project of the dissertation work at the department council. Said notes have been conscientiously reflected in the presented final version of the dissertation. I recommend that the author continue her scientific searches and works in the field of "Strategic Accounting Management", as it will greatly benefit, expand and enrich the scientific contributions achieved in the dissertation.

In order to encourage creative thinking, I have taken the liberty of posing the following questions:

- The dissertation work mentions in several places that "... in 2016 "BSR-Cargo Freights" Ltd. was the first company in the EU to introduce the new method for depreciation and amortization deductions of the "Transport" class – a "Method based around the quantity of production"". Is the author of the dissertation familiar with the degree to which this depreciation method has entered into practice and which companies are using it currently?
- To what degree is the author prepared to participate in the realization of the proposition made for the development of a new economic direction, namely strategic accounting management, strategic accounting analysis of expenses and strategic management of expenses (p. 41)?

16. Conclusion

In accordance with the arguments listed above, it can be summarized that the dissertation work is developed on the basis of traditions and a scientific approach that has stood the test of time. The achieved results, as well as my personal observations about the overall academic and professional activity of PhD candidate Ekaterina Savova, are sufficient reasons to give a positive evaluation of the presented dissertation work.

My overall appraisal of the paper, based on its topicality, structure, contents and theoretical summaries, gives me reason to accept that it contains the scientific-and-applied results planned in Article 6 (3) of the LDASRB and in Article 27 (1) of the RILDASRB,

which represent contributions to science. As such, I propose that the esteemed members of the jury make a decision to award the educational and scientific degree of "doctor" in scientific specialty "Economics and Management (transport)", professional direction 3.8 "Economics", to Ekaterina Ivanova Savova.

07.10.2022, Sofia

Signed:

Assoc. Prof. Dr. Daniel Yordanov