



## УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

### С Т А Н О В И Щ Е

От: проф. д-р Милена Кирилова Филипова,  
Югозападен университет „Н. Рилски“ – Благоевград  
научна специалност „Икономика и управление“ (Усъвършенстване на  
управленската дейност на ръководителя)

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

**Основание** за представяне на становището: участие в състава на научното жури по  
защита на дисертационния труд съгласно Заповед № 2323/23.09.2022 г. на Ректора на  
УНСС за определяне на Научно жури.

#### **1. Информация за дисертанта**

Докторант Екатерина Савова се е обучавала по докторска програма към катедра  
„Икономика на транспорта и енергетиката“ на УНСС по научната специалност  
„Икономика и управление“ (транспорт) в професионално направление 3.8. Икономика,  
съгласно Заповед № 3014 от 15.11.2018 г. Екатерина Савова е докторант на  
самостоятелна подготовка в периода 06.11.2018 г. - 06.11. 2021 г.

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

Дисертационният труд е посветен на актуален и значим за социално-  
икономическото развитие на страната проблем, а именно постигането на устойчиво  
развитие на „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД, чрез прилагането на добри управленски  
практики и иновативни подходи, с цел увеличаване на ефективността на разходите и  
задоволяване на нововъзникналите нужди на потребителите. Общият обем е 202  
стандартни страници, от които 186 страници са основен текст. Основният текст съдържа  
46 таблици и 19 фигури.

Структурата на дисертационния труд като цяло е логично изградена. Той е  
структуриран и балансиран правилно - включва увод, обосноваващ актуалността и  
значимостта на избраната тема, четири глави, заключение, списък на използваните  
литературни източници, списък на таблиците, списък на фигурите, списък на  
съкращенията.

Правилно са определени обектът, предметът, основната научна теза и целта, формулирани са основните изследователски задачи, насочващи вниманието на автора към прилагането на теорията на заинтересованите страни при анализа и проектирането на комуникационните системи в организацията.

Библиографската справка показва, че дисертационният труд се основава на използването на 146 литературни източника, от които 30 са на английски и руски език. Използваната литература е разнообразна, достатъчна и определено фокусирана върху изследвания научен проблем. Тя е използвана уместно и коректно, което е свидетелство за етичност на кандидата и неговата добра литературна осведоменост.

Стилът на изложението е стегнат и прецизен, като текста е написан на разбираем научен език. Като цяло дисертационният труд се отличава с прецизност, логическа последователност, задълбоченост на изследването и стремеж да се разкрият проблемите и да се посочат подходите и методите за решаването им.

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

Получените научни и научно-приложни резултати могат да бъдат разгледани поотделно за отделните глави на дисертационният труд.

В първа глава на дисертационния труд авторката разглежда теоретичните основи на управлението на товарния железопътен транспорт, като първо изяснява същността на понятията, свързани с управлението на железопътната транспортната дейност, а след това насочва вниманието към иновациите, маркетинговото управление и финансовото управление в железопътния транспорт. На базата на задълбочен анализ на изследвания в българската и чуждестранната счетоводна литература, както и съществуващата нормативна уредба, са изведени определения за понятията „Gross margin“, „Contribution margin“, „ЕБИТDA“, „ЕБИТ“и „Net profit“ с цел обхващане на специфичните им характеристики като отчетни категории в извършваните анализи.

Във втора глава се изследва въздействието на европейската и националната държавна политика за развитие на товарния железопътен транспорт. Подчертана е ролята на железопътния товарен транспорт за развитието на страната и интегрирането в Трансевропейската транспортна мрежа. Отделено е място на развитието на железопътния товарен транспорт в България и на възможностите за осигуряване на финансиране чрез предоставяне на държавна помощ.

Чрез прилагането на SWOT -анализ, PEST – анализ и 5-FORCES – анализ в трета глава е направено маркетингово проучване на „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД за влиянието на вътрешната и външна среда върху дружеството. Отчетено е въздействието на COVID -19 върху железопътния товарен транспорт. Осъществен е анализ на потребителската удовлетвореност от качеството на предлаганите от „БДЖ Товарни превози“ ЕООД транспортни услуги за периода 2009-2020 г. Детайлно са анализирани отчетените разходи, както и тяхното влияние върху себестойността на предлаганата услуга. Изследвани са и са систематизирани класификационните признаци, на базата на които са направени предложения за групиране на разходите в дружеството. На основата на емпирично изследване са разработени стимулационни модели за прилагането на системите за отчитане на разходите и калкулиране на себестойността, като „Activity-Based Costing - ABC“. Моделите са разработени с практически данни и е аргументирано тяхното използване в „БДЖ-Товарни превози“ЕООД.

В четвърта глава е направен анализ на финансовите показатели, чрез прилагане на методите „Zero-based budget“, „Activity-based costing“ и модела „Дю Пон“. На основата на направено практическо изследване е разработен 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. Успешно внедрените иновативни управленски подходи водят до устойчиво подобряване на финансовите показатели на дружеството.

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

Дисертационният труд на докторант Екатерина Савова притежава безспорни научни достойнства. Оценявам като обективна и коректна, приложената справка за научните постижения с приносен характер, съдържащи се в дисертационния труд, като най-силни определям:

- Извършено е маркетингово проучване на „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД за влиянието на вътрешната и външна среда върху дружеството.
- Анализирана е потребителската удовлетвореност от качеството на предлаганите от „БДЖ Товарни превози“ ЕООД транспортни услуги.
- Разработени са стимулационни модели за прилагането на системите за отчитане на разходите и калкулиране на себестойността, като „Activity-Based Costing - ABC“.
- Направен е анализ на финансовите показатели, чрез прилагане на методите „Zero-based budget“, „Activity-based costing“ и модела „Дю Пон“.
- Разработен е нов модел на корпоративна стратегия, която предефинира утвърдения порядък и взаимовръзките между различните и нива.
- Извършен е анализ на влиянието на амортизационните отчисления на клас „Транспортни средства“ върху финансовите показатели на „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД.

Научните и научно-приложни приноси се съдържат в дисертационния труд и съответстват на изказаните положителни оценки. Приемам ги изцяло. Те точно разкриват постигнатите научни и приложни резултати. Дело са на самостоятелни и целенасочени научни търсения и доразвиват в теоретичен и практичен аспект съществуващото научно познание в сферата на иновативните управленски подходи за подобряване на финансовото състояние на държавния железопътен превозвач на товари.

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

Докторантката има четири публикации, свързани с темата дисертационния труд – три от тях в съавторство и една самостоятелна. В тях се съдържат постановки, доразвити в последствие в дисертационния труд. Считаю, че публикациите по темата на дисертационния труд допринасят за запознаване на научната общност и на практиката с резултатите от изследванията.

#### **6. Оценка на автореферата**

Авторефератът е съставен въз основа на изложението на дисертационния труд и отразява замисъла и структурата на изследването. Отговаря на приетите стандарти за съставяне на автореферат на дисертационен труд. Информира научната общност за приносите на дисертационния труд.

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

*Препоръки:*

- За да се получи по-голяма яснота би било целесъобразно формулировките на приносите да бъдат по-кратки и по-конкретни.
- В бъдеще препоръчвам докторантката да публикува повече самостоятелни публикации и по възможност в научни издания, реферирани и индексирани в световноизвестни бази данни.

## **8. Заключение**

Дисертационният труд изследва недостатъчно разработен у нас актуален и значим проблем. Той отговаря на нормативните и качествените изисквания за неговото разработване и написване. С него докторантката показва способност за провеждане на самостоятелно изследване и е постигнала теоретични и приложни резултати, представляващи принос към науката и практиката.

Гореизложеното ми дава основание да изразя своята **положителна оценка за дисертационния труд** и да предложи на уважаемите членове на Научното жури да вземат решение **за присъждане на образователната и научна степен „доктор“** по научната специалност „Икономика и управление“ (транспорт) в професионално направление 3.8. Икономика **на Екатерина Иванова Савова.**

05. 10. 2022 г.

Изготвил становището: .....

(проф. д-р Милена Филипова)



## UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY

### OPINION

By: Prof. Dr. Milena Kirilova Filipova,  
Southwest University "N. Rilski" – Blagoevgrad  
Scientific specialty "Economics and Management" (Perfecting the Management Activity of the Manager)

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

Author of the dissertation work: Ekaterina Ivanova Slavova  
Topic of the dissertation work: Innovative Management Approaches for Improving the Financial Situation of the State Railway Freight Carrier

**Reason** for presenting the opinion: 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 for the determination of a Scientific Jury.

#### **9. Information about the Author of the Dissertation Work**

As part of a doctoral program headed by the UNWE's "Economics of Transport and Energy" department, PhD candidate Ekaterina Savova has studied for scientific specialty "Economics and Management" (transport), professional direction 3.8. Economics, in accordance with Order № 3014 from 15.11.2018. Ekaterina Savova has been a self-trained PhD candidate during the 06.11.2018 – 06.11. 2021 period.

#### **10. General Characteristics of the Presented Dissertation Work**

The dissertation work is dedicated to an issue that is topical and significant to the country's socio-economic development, namely – achieving sustainable development for "BSR-Cargo Freights" Ltd. through the implementation of good management practices and innovative approaches in order to increase cost-effectiveness and satisfy newly emerging consumer needs. The total volume is 202 standard pages, 186 of which are comprised of body text. The body text itself contains 46 tables and 19 figures.

On the whole, the structure of the dissertation work is built in a logical manner. It is properly structured and balanced – it includes an introduction that substantiates the topicality and significance of the selected topic, as well as four chapters, a conclusion, a list of the utilized literary sources, a list of the tables, a list of the figures and a list of the abbreviations.

The object, the subject, the main research thesis and the goal are properly defined, and the main research goals that focus the author's attention on implementing the theory of

interested parties in the analysis and planning of communication systems within the organization are formulated.

The bibliographical reference shows that a total of 146 literary sources have been used for the dissertation work, 30 of which are in English and Russian. The utilized literature is varied, sufficient and determinately focused on the studied scientific problem. It is used appropriately and correctly, which is proof of the candidate's ethics and literary awareness.

The style of the presentation is tight and precise, and the text is written in a comprehensible scientific language. On the whole, the dissertation work stands out with precision, logical sequence, in-depth research, and a drive to uncover the problems and indicate the approaches and methods for solving them.

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

The obtained scientific and scientific-and-applied results can be examined individually for each chapter of the dissertation work.

In the first chapter of the dissertation work the author examines the theoretical basics of the management of freight railway transport, clarifying the nature of the terms involving the management of railway transport activity first, and then focusing the attention on innovations, marketing research and financial management in railway transport. Definitions for the terms "Gross margin", "Contribution margin", "EBITDA", "EBIT" and "Net profit" have been developed on the basis of an in-depth analysis of studies in Bulgarian and foreign accounting literature, as well as existing regulations in order to include their specific characteristics as reporting categories in the conducted analyses.

The second chapter studies the effect of European and national state policies for the development of freight railway transport. The role of freight railway transport for the development of the country and its integration into the Trans-European Transport Network is emphasized. Special place is given to the development of freight railway transport in Bulgaria and the possibilities for securing funding through the provision of state aid.

The third chapter presents a marketing research conducted by "BSR-Cargo Freights" Ltd. through the implementation of SWOT-analysis, PEST-analysis and 5-FORCES analysis that studies the influence of internal and external environments on the association. The impact of the COVID-19 pandemic on freight railway transport has been reported. Consumers' satisfaction with the quality of the transport services provided by "BSR-Cargo Freights" Ltd. for the 2009-2020 period has been analyzed. A detailed analysis of the reported expenses, as well as their influence on the prime cost of the provided services has been conducted. The classification signs which serve as a basis for propositions about splitting the association's expenses into groups have been studied and systematized. Stimulation models for the implementation of systems that report expenses and calculate prime cost, such as "Activity-Based Costing – ABC", have been developed on the basis of an empirical study. The models have been developed with practical data and arguments supporting their use in "BSR-Cargo Freights" Ltd. have been made.

The fourth chapter presents an analysis of financial indicators conducted through the implementation of the "Zero-based budget" method, the "Activity-based costing" method and the "DuPont" model. A new model of corporate strategy which redefines the established order and the connections between its different levels has been developed on the basis of a conducted practical research. The innovative approaches utilized in the new conceptual model of the strategy pyramid, namely "Activity-Based Costing – ABC" and "Zero-Based Budget", provide

an option for more precise and forward-looking measuring of the profitability and economic value of products, markets and organizations. Successfully integrated innovative management approaches lead to sustainable improvement of the association's financial indicators.

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

The scientific merits of the dissertation work of PhD candidate Ekaterina Savova are unquestionable. I consider the attached verification for the scientific achievements of applied nature that the dissertation work contains to be objective and specific. The achievements that I determine as the strongest include:

- The marketing research carried out by "BSR-Cargo Freights" Ltd. that studies the effect that the internal and external environments have on the association.
- The analysis of consumers' satisfaction with the quality of the transport services that "BSR-Cargo Freights" Ltd. provides.
- The development of stimulation models for the implementation of systems for reporting expenses and calculating prime cost, such as "Activity-Based Costing – ABC".
- Analyzing the financial indicators through the implementation of "Zero-based budget", "Activity-based costing" and the "DuPont" model.
- The development of a new model of corporate strategy which redefines the established order and the connections between its different levels.
- Analyzing the effect of the depreciation and amortization deductions of the "Transport" class on the financial indicators of "BSR-Cargo Freights" Ltd.

The scientific and scientific-and-applied contributions that the dissertation work contains are consistent with the expressed positive evaluations. I completely accept them. They disclose the achieved scientific and scientific-and-applied results in an accurate and precise manner. They are the result of individual and purposeful scientific research, further developing existing scientific knowledge in the field of innovative management approaches for improving the financial situation of the state railway freight carrier from a theoretical and practical perspective.

## **13. Evaluations of Publications on the Dissertation**

The PhD candidate has four publications related to the topic of the dissertation work – three in joint authorship and one individual. They contain formulations that have been further developed subsequently in the dissertation work. I believe that the publications on the topic of the dissertation work help familiarize the scientific community and the practice with the results of the studies.

## **14. Evaluation of the Synopsis**

The synopsis has been prepared on the basis of the presentation of the dissertation work and it reflects the idea and structure of the study. It is consistent with the accepted standards for formulating a synopsis of a PhD thesis. It provides the scientific community with information about the contributions of the dissertation work.

## **15. Critical Notes, Recommendations and Questions**

*Recommendations:*

- In order to achieve greater clarity, it would be appropriate to formulate the contributions in a shorter and more specific manner.

- In the future, I recommend that the PhD candidate publish more individual publications, possibly in scientific journals that are referenced and indexed in world famous databases.

## **16. Conclusion**

The dissertation work studies a topical and significant issue that has not been sufficiently developed in Bulgaria. It is consistent with the regulations and the quality requirements for its development and writing. With it, the PhD candidate has demonstrated her ability to conduct individual research and has achieved theoretical and applied results that represent a contribution to science and practice.

The statements listed above gives me reason to express my *positive assessment of the dissertation work* and propose that the esteemed members of the Scientific 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.*

05. 10. 2022

Opinion drawn up by: .....  
(Prof. Dr. Milena Filipova)