



СТ А Н О В И Щ Е

От: *доц. д-р Борислав Стефанов Арnaudов*
Университет за национално и световно стопанство
Научна специалност: Икономика и управление (транспорт)

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

1. Информация за дисертанта

Докторантът се е обучавал по докторска програма към *катедра „Икономика на транспорта и енергетиката, към факултет „Икономика на инфраструктурата“* на УНСС по *научна специалност Икономика и управление (Икономика на транспорта и енергетиката)* съгласно Заповед на Зам.-ректора по НИД на УНСС № 3014/15.11.2018 г. Обучението е осъществено в *самостоятелна* форма през периода 2018 – 2021 г.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Представеният за рецензиране дисертационен труд се състои от увод, четири глави, заключение и използвана литература, като е в обем от 213 страници. Актуалността на темата е безспорна с оглед на значението на железопътния транспорт при превоза на товари и настоящото му финансово състояние. От съществено значение е и качеството на

предоставяната транспортната услуга на заинтересованите страни в контекста на цялостното транспортно обслужване.

В увода прави добро впечатление, че дисертантът се е съобразил с всички изисквания при оформянето на труда, а именно – теза, работни хипотези, обект, предмет и цел на изследването. Същите са правилно дефинирани и прецизно формулирани. Добре са посочени задачите с които ще бъде постигната целта и обхватът на проблемите, които са разгледани в изложението. Изяснена е същността и подходите за подобряване на финансовото състояние на националния железопътен превозвач. Подробно е описана методиката на изследването, информационното осигуряване и възприетите ограничения. В хода на изложението ясно личи отличното познаване на проблематиката, което е в синергия с професионалната ѝ реализация в структурата на БДЖ „Товарни превози“ ЕООД. Научният апарат е използван коректно.

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

В първа глава авторката много добре е разгледала теорията свързана с влиянието на външната и вътрешната среда върху бизнес процесите. На основата на теоретичния анализ е дефинирана тезата на дисертационното изследване свързана с внедряването на иновативни управленски подходи и тяхното отражение върху националния превозвач. Дефинирани са много гледни точки, което прави впечатление за дълбоко вникване в проблематиката на изследваната теза. Представени са не само теоретични постановки на PEST и SWOT анализите, но и практическото изчисляване на бизнес процесите, базирани по вид дейности извършвани от БДЖ „Товарни превози“. Във втора глава са разгледани политиките за развитие и приоритизиране на товарния железопътен транспорт в България в унисон с европейската транспортна политика. Изследвано е и влиянието на инфраструктурните такси при извършването на превозите и осигуряването на финансиране. В трета глава е представена същността на изследването, а именно различните управленски подходи за подобряване на пазарните позиции на БДЖ „Товарни превози“. Приложен е авторов подход за оценка на финансовите инструменти „Бюджет от нулата“ и „дейности базирани на разходите“. В четвърта глава е представен иновативен подход за стратегическо развитие на националния превозвач на база модела „Дю пон“ като е поставен фокус върху рентабилността, обращаемостта на активите и финансовия ливъридж.

Като основен принос на докторанта бих отбелязал адаптирането на модела „Дю пон“ като нов концептуален модел за финансов анализ и начин за подобряване на финансовите резултати на дружеството.

Направен е анализ и оценка на амортизационната политика и как това влияе за подобряване на финансовата устойчивост.

Основните научни и научно-приложни резултати могат да бъдат формулирани в следните насоки:

В изложението на изследването категорично са доказани тезата и основните постановки;

Чрез използваната методика на изследването много правилно са комбинирани приложението на системния, сравнителния и емпиричния анализ;

Анализиран са основните финансови показатели и на база на това са изведени специфичните особености на управленските подходи за подобряване на финансовото състояние;

На основата на направения анализ са предложени добри практики относно подобряване финансовото състояние на националния превозвач;

Предложени са конкретни мерки и препоръки, които ще окажат положително въздействие в дългосрочен план при утвърждаването на положителен имидж на БДЖ „Товарни превози“ ЕООД.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Всички посочени приноси са доказателство за безспорните качества на дисертационния труд. Същите отговарят на целта и резултатите от изследването, като са изведени връзките и взаимозависимостите между новите управленски модели и устойчиво развитие и конкурентоспособност на националния превозвач. Подкрепям изведените приноси, които са обособени в девет основни групи:

- Изведени определения за понятията “Gross margin”, “Contribution margin”, EBITDA, и Net profit на база задълбочен анализ в счетоводната литература;
- Извършено маркетингово проучване на база влиянето на външната и вътрешната среда върху Дружеството;
- Анализ чрез научен инструментариум на разходите и тяхното влияние върху себестойността на предлаганата транспортна услуга;
- Разработен е стимулационен модел за отчитане на разходите и калкулиране на себестойността;
- Обоснована е тезата, че традиционното бюджетиране на разходите не е подходящо, поради факта, че използването на ресурси варира почти пропорционално на обема на продукцията;

- Разработен е модел на база метода „АВС“ като е постигнат практически резултат при изчисляване на фактическата себестойност на дейностите в дружеството;
- Разработен е нов модел на корпоративна стратегия, който предефинира утвърдения порядък и взаимовръзките между различните нива;
- Чрез прилагането на модела „Дю пон“ и внедряване на иновативни практики върху финансовите резултати е предефинирана стратегическата пирамида;
- На основата на имплементирането на новите иновативни подходи в Дружеството може да се постигне ефективно разпределение на ресурсите и минимизиране на разходната база.
- Изведени са конкретни мерки и препоръки за подобряване на финансовото състояние и устойчивото управление на БДЖ „Товарни превози“ ЕООД;

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Представените от докторантката публикации са достатъчни съгласно изискванията за допускане до защита. Публикациите са общо 4 и са по темата на дисертационния труд, три от тях са на английски и една на български език, като едната е публикувана в международно индексирано списание. Всичките публикации представят резултатите от дисертационното проучване.

6. Оценка на автореферата

Представеният автореферат е с по-голям обем от препоръчвания и отговаря на изискванията. В първата част се съдържа обща характеристика на дисертационния труд с основните постановки от увода. На следващо място е дадено съдържанието, както и синтезирано представяне на четирите глави на разработката. В края съдържа основните приноси на дисертационни труд и публикациите.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Независимо от високата оценка на рецензирания дисертационен труд, към докторанта имам една забележка. В изследването не е отразено влиянието на всички кризи (финансова и енергийна) и най-вече на здравната криза върху финансовите резултати на БДЖ „Товарни превози“. По време на защитата бих желал докторанта да отговори на следния въпрос:

1. Имайки предвид, че пандемията от Covid-19 продължава да оказва въздействие върху железопътния трафик, как според автора ще се

отрази на финансовото състояние на БДЖ „Товарни превози“ спиране на компенсацията от 01.07.2022 г., свързана с намаляване на инфраструктурните такси с 50% ?

8. Заключение

Предложеният дисертационен труд е посветен на сериозен проблем свързан с финансовото състояние и управление на БДЖ „Товарни превози“. С изследването му авторът показва способност да анализира и предлага конкретни решения на сложни проблеми при организацията и управлението на товарния железопътен транспорт.

В заключение представеният за рецензиране дисертационен труд притежава необходимите качества и достойнства и напълно отговаря на изискванията на УНСС за условията и реда за придобиване на научни степени. Това ми дава основание да изразя категорично своето положително становище за присъждане на образователната и научна степен „доктор по икономика“ по научна специалност „Икономика и управление“ (Икономика на транспорта и енергетиката) на Екатерина Иванова Савова.

06.10.2022 г.
гр. София

Подпис:

OPINION

By: *Assoc. Prof. Dr. Borislav Stefanov Arnaudov*
University of National and World Economy
Scientific specialty: Economics and Management (transport)

Regarding: Dissertation work for awarding the educational and scientific degree of "**doctor**" in *scientific specialty "Economics and Management"* (Economics of Transport and Energy) at 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*

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.

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, "*Economics of Infrastructure*" faculty, the PhD candidate has studied *scientific specialty "Economics and Management"* (Economics of Transport and Energy) *by correspondence* during the 2018-2021 period in accordance with Order № 3014/15.11.2018 of the Vice-Rector for Research and International Affairs of the UNWE.

10. General Characteristics of the Presented Dissertation Work

The dissertation work presented for review is comprised of an introduction, four chapters, a conclusion and utilized literature. Its total volume is 213 pages. The topic is unquestionably relevant, considering the significance of railway transport for cargo freights and its current financial situation. The quality of the transport services provided to interested parties is also particularly important in the context of transport service as a whole.

One aspect about the introduction that makes a good impression is the fact that the author of the dissertation has taken all requirements about the formulation of the paper into account, namely the thesis, the working hypotheses, the object, the subject and the goal of the research, which are properly defined and precisely formulated. The objectives with which the goal will be achieved and the scope of the problems examined in the presentation are properly indicated. The nature of the financial situation of the national railway carrier has been clarified, along with the approaches for improving it. A detailed description has been given to the methods of the research, the provision of information and the accepted limitations. Over the course of the presentation, the PhD candidate clearly demonstrates excellent knowledge of the problems, which is in synergy with her professional realization in the structure of BSR "Cargo Freights" Ltd. The scientific apparatus has been used in a proper manner.

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

The theory pertaining to the influence of the internal and external environments on business process have been examined very well by the author in the first chapter. The thesis of the dissertation survey, which involves the incorporation of innovative management approaches, as well as their impact on the national carrier, has been defined on the basis of the theoretical analysis. Multiple viewpoints have been defined, which is indicative of deep insight into the problems of the studied thesis. The theoretical formulations of the PEST-analysis and SWOT-analysis, as well as the practical calculation of the business processes based on the types of activities carried out by BSR "Cargo Freights", are presented. The second chapter examines the policies for the development and prioritization of freight railway transport in Bulgaria in unison with European transport policies. The influence that infrastructure taxes have on the conduction of freights and the securing of funds is studied as well. The third chapter presents the nature of the study, namely the various management approaches for improving the market positions of BSR "Cargo Freights". The author has applied an approach for evaluating the "Zero-Based Budget" and "Activity-Based Costing" financial tools. The fourth chapter presents an innovative approach for the strategic development of the national carrier based on the "DuPont" model, focusing on profitability, reversal of assets and financial leverage.

I would note the adaptation of the "DuPont" model as a new conceptual model for financial analysis and a means of improving the association's financial results as the primary contribution of the PhD candidate. The

amortization and depreciation policy and the way it affects the improvement of financial sustainability are analyzed and evaluated.

The main scientific and scientific-and-applied results can be formulated in the following directions:

The thesis and the main formulations are categorically proven in the presentation of the research;

The implementation of the system analysis, the comparative analysis and the empirical analysis are very properly combined through the utilized research methods;

The analysis of the main financial indicators has served as a basis upon which the specific peculiarities of the management approaches for improving the financial situations have been outlined;

Good practices regarding the improvement of the financial situation of the national carrier have been proposed on the basis of the conducted analysis;

Specific measures and recommendations, which will have a positive impact in the long run when a positive image of BSR "Cargo Freights" Ltd. is established, have been proposed.

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

All of the indicated contributions serve as proof of the unquestionable qualities of the dissertation work which are consistent with the goal and the results of the research. The connections and interdependencies between the new management models and the sustainable development and competitiveness of the national carrier are outlined. I support the outlined contributions, which are differentiated in nine main groups:

- Definitions for the terms "Gross margin", "Contribution margin", "EBITDA", and "Net profit" have been outlined on the basis of in-depth analysis in accounting literature;
- A marketing research has been conducted on the basis of the influence that the internal and external environments have on the association;
- The expenses and their influence on prime cost and the provided transport services have been analyzed through scientific tools;
- A stimulation model for reporting expenses and calculating prime cost has been developed;
- The thesis that traditional budgeting of expenses is not adequate due to the fact that resource consumption varies almost proportionately to the volume of production is substantiated;

- A model based on the "ABC" method has been developed, and practical results have been achieved in the calculation of the factual prime cost of the association's activities;
- A new model of corporate strategy, which redefines the established order and the connections between the different levels, has been developed;
- The strategy pyramid has been redefined through the implementation of the "DuPont" model and the incorporation of innovative practices on financial results;
- The implementation of new innovative approaches in the association can serve as a basis for achieving effective allocation of resources and minimization of the cost base;
- Specific measures and recommendations for improving the financial situation and sustainable management of BSR "Cargo Freights" Ltd. have been outlined.

13.Evaluation of the Publications on the Dissertation

The publications presented by the PhD candidate are sufficient, in accordance with the requirements for admittance to defense. Said publications on the topic of the dissertation work are 4 in total, with three of them in English and one in Bulgarian which has been published in an internationally indexed journal. The results of the dissertation survey are presented in all of the publications.

14.Evaluation of the Synopsis

The synopsis exceeds the recommended volume and is consistent with the requirements. The first part contains the general characteristics of the dissertations work, along with the main formulations from the introduction. This is followed by the contents, as well as a synthesized presentation of the four chapters of the paper. The final part contains the main contributions of the dissertation work and the publications.

15.Critical Notes, Recommendations and Questions

Regardless of the high appraisal of the reviewed dissertation work, I do have one note for the PhD candidate. The research does not reflect the effect that all crises (financial and energy), especially the health crisis, have on the financial results of BSR "Cargo Freights". During the defense, I would like the PhD candidate to answer the following question:

2. Considering the fact that the COVID-19 pandemic continues to affect railway traffic, how would the suspension of compensation from 01.07.2022 related to the reduction of infrastructure fees by 50%, affect the financial situation of BSR "Cargo Freights", according to the author?

16. Conclusion

The presented dissertation work is dedicated to a serious problem related to the financial situation and management of BSR "Cargo Freights". By studying it, the author has demonstrated her ability to analyze and propose specific solutions to complex problems in the organization and management of freight railway transport.

In conclusion, the dissertation work presented for review has the necessary qualities and merits and is fully consistent with the UNWE's requirements for the conditions and order for acquiring scientific degrees. This gives me reason to categorically express my positive opinion about awarding the educational and scientific degree of "doctor of Economics" in scientific specialty "Economics and Management" (Economics of Transport and Energy) to Ekaterina Ivanova Savova.

06.10.2022
Sofia

Signed: