

Рецензия

от проф. д. р Николина Попова,

МВБУ- Ботевград

за защита на дисертационен труд на тема:

„Управление на качеството в хотелиерството в България“,

разработен от Величка Владимирова Попова

с научен ръководител: проф. д-р Мария Станкова

I. Актуалност на темата и обща характеристика на дисертацията

Темата на предложената за рецензия дисертация е актуална и значима. Тя е тясно свързана с утвърждаване на практиката за приложение в хотелиерския сектор в България на принципите и инструментариума на Тоталното управление на качеството (Total Quality Management (TQM) - цялостна управленска концепция, ориентирана към оперативната ефективност, високата удовлетвореност на клиентите и стратегическата устойчивост са ключови фактори за конкурентоспособност. Приложението на Тоталното управление на качеството в българския хотелиерски сектор остава все още ограничено. Посоченото обстоятелство обосновава актуалността на дисертационния труд и по-конкретно необходимостта от разработване на концептуална рамка, съобразена със специфичните предизвикателства на сектора в България. Представеният за рецензиране дисертационен труд изследва възможностите за внедряване на философията Тоталното управление на качеството (TQM) в българския хотелиерски сектор и на разработването на интегриран модел за устойчиво управление на качеството.

Дисертационният труд, от структурна и съдържателна гледна точка, отговаря на тематиката, изискванията и спецификата на научната специалност научната специалност "Икономика и управление на туризма" ПН 3.9 Туризм, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки и на изискванията за присъждане на образователна и научна степен „доктор“.

Предложеният дисертационен труд е с общ обем от 169 страници компютърно набран текст и е структуриран в: увод (9 стр.), три глави (126 стр.), заключение (4 стр.) и използвани източници (7 стр.). Дисертацията съдържа три (3) фигури, двадесет и една (20) таблици, тринадесет (13) диаграми и 9 приложения. Списъкът на използваната литература се състои от деветдесет и четири (94) източника, от които дванадесет (12) – на кирилица и осемдесет и два (82) – на латиница. Към дисертационния труд са приложени и 32 файла, съдържащи въпросниците от проучването.

Авторът е представил декларация за оригиналност и достоверност на дисертационния труд.

Дисертационният труд, от структурна и съдържателна гледна точка, отговаря на тематиката, критериите, изискванията и спецификата на научната специалност 3.9 „Туризма“ и на изискванията за присъждане на образователната и научна степен „доктор“.

Представена е декларация за оригиналност и автентичност (1 стр.).

Целта на дисертацията е ясно формулирана: „определяне на степента на внедряване на Тоталното управление на качеството (TQM) в българските хотели, факторите, които влияят върху неговата ефективност, и въздействието му върху ключови показатели като удовлетвореност на клиентите, организационна устойчивост и конкурентоспособност“. **Обектът** на изследване е ясно и точно определен, а именно хотелиерската индустрия в България. Формулировката е прецизно формулирана.

Предметът на изследване е ясно и точно посочен, а именно: прилагането на принципите и инструментите на Тоталното управление на качеството (TQM) в българските хотели.

Авторът е формулирал седем (7) изследователски задачи, произтичащи от **целта**. Рецензентът приема, че с изследователски характер са трета, четвърта и шеста задачи. Останалите четири са задължителни атрибути на всеки анализ, който не носи ново знание.

Основната изследователска теза на дисертацията е ясно формулирана и е обоснована с доказването на три работни хипотези. Те са логично обвързани и ясно формулирани в хармония с основната теза.

II. Теоретичната рамка на изследването

Теоретичната рамка на изследването е адекватна на изследователската цел. Представени са достатъчно и подходящи за целите на изследването теоретични постановки и модели. Методиката на изследване е адекватна на темата и осигуряват информационно изследването в необходимата степен. Използван е широк набор от общи и частни методи на изследване, обединени в методическа рамка, съответстваща на изследователската цел и произтичащите от нея задачи. Планираните методи – количествени и качествени, са приложени коректно. Изследователската процедура е описана точно - използваният инструментариум, методите за събиране и за обработка на данните гарантират получаването на достоверни резултати и обосновани изводи.

В *първа глава* авторът на дисертационния труд е направен преглед на теоретико-методологичните основи на **управлението на качеството в хотелиерството**. **Авторът разглежда достатъчно подробно и аналитично** основните концепции, имащи отношение към темата. Специално внимание е отделено на въпроси, свързани с еволюцията на концептуалната рамка на понятието „качество“, както и ключови теоретични и методологични въпроси за управление на качеството.

Качеството се разглежда като многоаспектна категория, според която качеството се определя, както от обективни измерители, така и от субективни възприятия, повлияни от очакванията, културните особености и индивидуалните предпочитания на клиента. Анализът се отличава със

задълбоченост, благодарение на използвания значителен брой класически и съвременни чужди и български източници. От техните основни виждания авторът хвърля логически мост към идеите и основните концепции, залегнали в основата на тоталното управление на качеството (TQM), например „нулеви дефекти“ (Crosby), „годност за употреба“ (Juran), „съответствие с изискванията“, „удовлетворяване на потребителите“ и „качество като стратегическа ценност“. Тези подходи очертават двойната природа на качеството – едновременно измерим стандарт и субективно преживяване.

Предмет на анализ е и „PDCA цикълът като инструмент за управление на качеството“ и приложението му в хотелиерството. Приведени са подходящи примери от международната практика за неговото приложение като платформата LightStay на Hilton. Авторът е направил съпоставка между PDCA, TQM и Kaizen, показвайки, че ефективното управление на качеството изисква интеграция между структурирани методи, организационна култура и стратегическа визия.

Правомерно е отделено е специално внимание и на концепцията за Тотално управление на качеството (TQM)”,разглеждайки я като всеобхватна управленска философия, която интегрира принципи, инструменти и организационни практики, резултиращи в непрекъснато подобрене и висока степен на удовлетвореност на клиента. Специално внимание е отделено на осемте основни принципа на TQM и тяхната връзка със стандарта ISO 9001:2015 Авторът извежда основен извод за ролята им за изграждане на устойчива, процесно ориентирана и клиентски фокусирана организационна култура.

Като основен извод авторът посочва необходимостта от интегриран подход, съчетаващ идейните принципи на TQM с практическите инструменти на съвременните методологии и с особеностите на хотелските услуги.

За постигане на пълнота на анализа авторът отделя внимание на въпроса за приложение на управлението на качеството в хотелиерската индустрия, отчитайки представя спецификата на хотелската услуга -комплексен продукт, обединяващ материални и нематериални елементи и характеризиращ се с висока степен на интерактивност между клиент и доставчик. Стъпвайки на специфичните особености на хотелската услуга авторът извежда ключовите показатели за ефективност (KPI), индексите за удовлетвореност (CSI, NPS) и моделите за оценка на качеството, отразяващи както обективните, така и субективните аспекти на клиентското преживяване.

Като логически завършек на разглеждания въпрос за качеството на хотелската услуга авторът отделя внимание и на основни модели за оценка на качеството в хотелиерството: SERVQUAL - измерва разликата между очакваното и възприетото качество, CSI (Customer Satisfaction Index) - количествена оценка на общото ниво на удовлетвореност, NPS (Net Promoter Score) - вероятността клиентът да препоръча хотела на други. Специално внимание е отделено и на ограничителите за качествено преживяване като KRI (Key Risk Indicators) и матрицата „значимост–удовлетвореност“ идентифицираща най-важни за клиентите елементи на услугата и степента им на удовлетвореност.

Във *втора глава* „Исследователски подход за установяване състоянието на тоталното управление на качеството (TQM) в хотелиерството“

Авторът разглежда ключови въпроси, свързани с процесно ориентираните подход в хотелиерството, влияещи пряко върху качеството на услугата (резервации, настаняване, обслужване в стаите, хранене и напитки, поддръжка и напускане). Посочват се „точките на разминаване“ (handoff points), които често водят до грешки, забавянния или

неудовлетвореност. Посочва се, че процесният подход подпомага внедряването на TQM чрез оптимизация на процесите, повишаване на ефективността и подобряване на клиентската удовлетвореност.

За постигане на изчерпателност на анализа за тоталното управление на качеството във втора глава се разглеждат пряко свързаните с него въпроси за управленските приложения на TQM в хотелиерството (параграф 2), интеграцията на тоталното управление на качеството (TQM) с организационната култура (параграф 3) и измерване на успеха на TQM чрез ключови показатели за ефективност (KPI) и риск (KRI) (параграф 4). Целенасочените анализи на посочените параграфи определят методологичната рамка на изследването в параграф 5. Тя комбинира количествени и качествени методи за провеждане на обективна оценка на състоянието на тоталното управление на качеството (TQM) в българското хотелиерство. Проведено е анкетно проучване, обхващащо 32 хотела от различни категории (3-, 4- и 5-звездни) и туристически региони (морски, СПА, градски и планински). Извадката е формирана на базата на критерии като категория, местоположение, размер, организационна структура и принадлежност към хотелска верига или независим статут., Анкетните листове включват затворени и отворени въпроси, което позволява както количествен анализ на тенденции и зависимости, така и качествено интерпретиране. Оценяването се извършва с помощта на Ликерт скала. Проведени са и дълбочинните интервюта с мениджъри за получаване на качествена информация за организационната култура, лидерството, бариерите пред внедряването на TQM и мотивационните механизми. Интервютата са проведени по полуструктуриран протокол, осигуряващ сравнимост на данните и гъвкавост за разкриване на индивидуални управленски практики. Проведен е казусен анализ, допълващ емпиричната картина чрез конкретни примери за внедряване на TQM в български хотели. Представени са реални резултати, предизвикателства и добри практики, които илюстрират приложимостта на TQM в различни организационни контексти – от големи хотелски вериги до семейни хотели.

За обработка и анализ на данните са използвани съответстващи на целите на изследването разнообразни аналитични техники - корелационен анализ, описателна статистика, SWOT анализ и др. Авторът е представил процедурите за осигуряване на валидност и надеждност на използвания инструментариум, включително пилотно тестване на анкетата, проверка на вътрешната консистентност чрез коефициент на Кронбах алфа, триангулация на данните от различни методи и източници, както и контрол на субективността при анализа на качествените данни.

В заключение ще отбележим, че е изградена методологична рамка за оценка на внедряването на TQM в българските хотели, като интегрира процесни, управленски, културни и аналитични елементи.

В *трета глава* „Емпирично изследване на състоянието на TQM в българското хотелиерство и разработване на интегриран модел за внедряване“ е представен анализ на емпиричните данни от проведеното изследване и възможностите за внедряването на Тоталното управление на качеството (TQM) в българските хотели. Авторът е разработил интегриран модел за неговото устойчиво прилагане. В резултат от проведеното проучване е представена цялостна картина на текущото състояние, предизвикателствата и потенциала за развитие на управлението на качеството в хотелския сектор в България. Резултатите от проучването показват реалната степен на внедряване на TQM и организационната готовност на хотелите в България.

Данните от анкетно проучване сред 32 три-, четири- и петзвездни хотели от различни туристически региони в България показват, че макар повечето хотели да прилагат отделни елементи на TQM, цялостната техника рядко е внедрена в пълен обем. Разкрита е зависимост между категорията на хотелите и степента на прилагане на техниката TQM - хотелите с по-висока категория и международна ориентация демонстрират по-висока степен на внедряване на TQM.

Установено е, че в много от изследваните хотели липсва систематичен подход към анализа на клиентската удовлетвореност и превенцията на рискове, свързани с качеството. Направените констатации служат като основа за проведения по-задълбочения анализ в следващите параграфи, които разглеждат на организационните, процесните и културните фактори, влияещи върху успешното прилагане на TQM. Този анализ се провежда в параграфи 2 –и 3- на трета глава. В параграф 2 е проведен сполучлив сравнителен анализ на проучените обекти и е установено, че въпреки редица различия, при всички обекти се наблюдава подобрене на стойностите на ключови показатели като CSI, RevPAR и Retention Rate след прилагане на елементи от модела. Проведените интервюта с мениджър на проучете хотели доказват значението на лидерството, вътрешната комуникация и ангажираността на персонала като критични фактори за успеха на TQM. Проучването показва и че, част от тризвездните и независими хотели имат ограничена готовност за внедряване на TQM поради липса на ресурси, недостатъчна технологична инфраструктура и по-слабо развита организационна култура. Те разчитат предимно на интуитивни управленски практики и неформални механизми за контрол. Проучването показва, че разработеният модел за внедряване на TQM е приложим в различни категории хотелски организации и води до подобрения в качеството на услугите, ефективността на процесите и удовлетвореността на клиентите. Проведеният казусен анализ потвърждава, че дори частичното внедряване на TQM води до осезаеми подобрения, когато е подкрепено от последователно лидерство, целенасочено обучение и системно измерване на резултатите. Получените резултати потвърждават изследователската теза, че TQM има значителен потенциал да подобри качеството на услугите, удовлетвореността на клиентите и оперативната ефективност в българските хотели,

III. Научни и научно-приложни приноси

1. Към теоретико-методичните приноси на труда рецензентът отнася получената значителна по обем фактология с емпиричен характер, обогатяваща теорията в областта на управлението на хотелиерството с прилагане на методите на Тотално управление на качеството в България.
2. Към научно-приложните приноси отнасяме доразвития методически инструментариум за проучване и установяване на степента на прилагане на Тотално управление на качеството в хотелите в България.

Критични бележки

Рецензентът установи несъществени пропуски, които не са от принципно естество.

Автореферат

Авторефератът , в обем 63 печатни страници, отразява вярно и точно дисертационния труд. Като препоръка бихме посочили да се постави по-силен акцент върху научните и практически приноси на изследването в заключителната част на автореферата. Апробацията на резултатите е осъществена чрез представените 5 публикации - научни доклади в специализирани издания , които са пряко свързани с темата на дисертационния труд. Една от публикациите е в съавторство с научния ръководител.

Заключение

Налице е завършеност и изчерпателност на темата, Дисертационният труд е самостоятелно разработен , с личен принос на автора, както в теоретичен, така и в методичен план и се отличава с подчертан практико-приложен характер. Предлагам на научното жури при ЮЗУ „Св. Неофит Рилски“ да присъди ОНС „доктор“ по научната специалност "Икономика и управление на туризма" ПН 3.9 Туризм, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, на Величка Владимирова Попова.

Рецензент:.....

11.06.2026 г.

/ проф. д-р Николина Попова/

Review

by Prof. Dr. Nikolina Popova,

MIBU- Botevgrad

for defense of a dissertation on the topic:

"Quality Management in the Hospitality Industry in Bulgaria",

developed by Velichka Vladimirova Popova

with scientific supervisor: Prof. Dr. Maria Stankova

I. Relevance of the topic and general characteristics of the dissertation

The topic of the dissertation proposed for review is relevant and significant. It is closely related to the establishment of the practice of applying the principles and tools of Total Quality Management (TQM) in the hotel sector in Bulgaria - a comprehensive management concept oriented towards operational efficiency, high customer satisfaction and strategic sustainability, which are key factors for competitiveness. The application of Total Quality Management in the Bulgarian hospitality sector remains limited. This circumstance justifies the relevance of the dissertation work and, more specifically, the need to develop a conceptual framework tailored to the specific challenges of the sector in Bulgaria. The dissertation submitted for review explores the possibilities for implementing the Total Quality Management (TQM) philosophy in the Bulgarian hotel sector and for developing an integrated model for sustainable quality management.

The dissertation, from a structural and content point of view, meets the topic, requirements and specificity of the scientific specialty "Economics and Management of Tourism" PN 3.9 Tourism, field of higher education 3. Social, economic and legal sciences and the requirements for awarding the educational and scientific degree "doctor".

The proposed dissertation has a total volume of 169 pages of computer-typed text and is structured in: introduction (9 pages), three chapters (126 pages), conclusion (4 pages) and sources used (7 pages). The dissertation contains three (3) figures, twenty-one (20) tables, thirteen (13) diagrams and 9 appendices. The list of literature used consists of ninety-four (94) sources, of which twelve (12) – in Cyrillic and eighty-two (82) – in Latin. 32 files containing the survey questionnaires are also attached to the dissertation.

The author has submitted a declaration of originality and authenticity of the dissertation.

The dissertation, from a structural and content point of view, meets the topic, criteria, requirements and specificity of the scientific specialty 3.9 "Tourism" and the requirements for awarding the educational and scientific degree "doctor".

A declaration of originality and authenticity has been submitted (1 page).

The aim of the dissertation is clearly formulated: "determining the degree of implementation of Total Quality Management (TQM) in Bulgarian hotels, the factors that influence its effectiveness, and its impact on key indicators such as customer satisfaction, organizational sustainability and competitiveness". The object of study is clearly and precisely defined, namely the hotel industry in Bulgaria. The formulation is precisely formulated.

The subject of the study is clearly and precisely stated, namely: the application of the principles and tools of Total Quality Management (TQM) in Bulgarian hotels.

The author has formulated seven (7) research tasks arising from the goal. The reviewer assumes that the third, fourth and sixth tasks are of a research nature. The remaining four are mandatory attributes of any analysis that does not bring new knowledge.

The main research thesis of the dissertation is clearly formulated and is justified by the proof of three working hypotheses. They are logically linked and clearly formulated in harmony with the main thesis.

II. The theoretical framework of the study

The theoretical framework of the study is adequate to the research objective.

Sufficient and appropriate theoretical statements and models for the purposes of the study are presented. The research methodology is adequate to the topic and provides the research with information to the necessary extent. A wide range of general and specific research methods has been used, united in a methodological framework corresponding to the research objective and the tasks arising from it. The planned methods - quantitative and qualitative - have been applied correctly. The research procedure is described precisely - the tools used, the methods for collecting and processing data guarantee obtaining reliable results and justified conclusions.

In the *first chapter*, the author of the dissertation provides an overview of the theoretical and methodological foundations of quality management in the hospitality industry. The author examines in sufficient detail and analytically the main concepts relevant to the topic. Special attention is paid to issues related to the evolution of the conceptual framework of the concept of "quality", as well as key theoretical and methodological issues for quality management.

Quality is considered as a multi-faceted category, according to which quality is determined both by objective measures and by subjective perceptions influenced by the expectations, cultural characteristics and individual preferences of the customer. The analysis is distinguished by its depth, thanks to the use of a significant number of classical and contemporary foreign and Bulgarian sources. From their basic views,

the author builds a logical bridge to the ideas and basic concepts underlying total quality management (TQM), such as “zero defects” (Crosby), “fitness for use” (Juran), “conformance to requirements,” “customer satisfaction,” and “quality as a strategic value.” These approaches outline the dual nature of quality—both a measurable standard and a subjective experience.

The subject of analysis is also the "PDCA cycle as a quality management tool" and its application in the hotel industry. Relevant examples from international practice for its application are given, such as Hilton's LightStay platform. The author has made a comparison between PDCA, TQM and Kaizen, showing that effective quality management requires integration between structured methods, organizational culture and strategic vision.

Special attention is rightly paid to the concept of "Total Quality Management (TQM)", considering it as a comprehensive management philosophy that integrates principles, tools and organizational practices, resulting in continuous improvement and a high degree of customer satisfaction. Special attention is paid to the eight basic principles of TQM and their relationship with the ISO 9001:2015 standard. The author draws a main conclusion about their role in building a sustainable, process-oriented and customer-focused organizational culture.

As a main conclusion, the author points out the need for an integrated approach, combining the ideological principles of TQM with the practical tools of modern methodologies and the specifics of hotel services.

To achieve completeness of the analysis, the author pays attention to the issue of applying quality management in the hotel industry, taking into account the specifics of the hotel service - a complex product, combining tangible and intangible elements and characterized by a high degree of interactivity between the client and the provider. Based on the specific features of the hotel service, the author derives the key performance indicators (KPI), satisfaction indices (CSI, NPS) and quality assessment models, reflecting both the objective and subjective aspects of the customer experience.

As a logical conclusion to the considered question of the quality of hotel service, the author also pays attention to the main models for assessing quality in the hotel industry: SERVQUAL - measures the difference between expected and perceived quality, CSI (Customer Satisfaction Index) - a quantitative assessment of the overall level of satisfaction, NPS (Net Promoter Score) - the likelihood that the customer will recommend the hotel to others. Special attention is also paid to the quality experience limiters such as KRI (Key Risk Indicators) and the "importance-satisfaction" matrix identifying the most important elements of the service for customers and their level of satisfaction.

In the *second chapter* “A research approach to establish the state of total quality management (TQM) in the hospitality industry”

The author examines key issues related to the process-oriented approach in the hospitality industry, directly affecting the quality of service (reservations, accommodation, room service, food and beverage, maintenance and check-out). The “handoff points” are indicated, which often lead to errors, delays or dissatisfaction. It is indicated that the process approach supports the implementation of TQM by optimizing processes, increasing efficiency and improving customer satisfaction. To achieve comprehensiveness of the analysis of total quality management, the second chapter examines directly related issues of management applications of TQM in the hospitality industry (paragraph 2), the integration of total quality management (TQM) with organizational culture (paragraph 3), and measuring the success of TQM through key performance indicators (KPI) and risk (KRI) (paragraph 4). The targeted analyses of the aforementioned paragraphs determine the methodological framework of the study in paragraph 5. It combines quantitative and qualitative methods to conduct an objective assessment of the state of total quality management (TQM) in the Bulgarian hospitality industry.

A survey was conducted covering 32 hotels of different categories (3-, 4- and 5-star) and tourist regions (sea, SPA, urban and mountain). The sample was formed based on criteria such as category, location, size, organizational structure and affiliation to a hotel chain or independent status. The questionnaires include closed and open questions, which allows both quantitative analysis of trends and dependencies, and qualitative interpretation. The assessment is carried out using a Likert scale. In-depth interviews with managers were also conducted to obtain qualitative information on organizational culture, leadership, barriers to TQM implementation, and motivational mechanisms. The interviews were conducted using a semi-structured protocol, ensuring data comparability and flexibility to uncover individual management practices. A case study was conducted, complementing the empirical picture through specific examples of TQM implementation in Bulgarian hotels. Real results, challenges and good practices are presented, which illustrate the applicability of TQM in different organizational contexts - from large hotel chains to family hotels.

For data processing and analysis, various analytical techniques were used corresponding to the objectives of the study - correlation analysis, descriptive statistics, SWOT analysis, etc. The author has presented the procedures for ensuring the validity and reliability of the instruments used, including pilot testing of the survey, checking internal consistency using Cronbach's alpha coefficient, triangulation of data from different methods and sources, as well as control of subjectivity in the analysis of qualitative data.

In conclusion, we will note that a methodological framework has been built for assessing the implementation of TQM in Bulgarian hotels, integrating process, management, cultural and analytical elements.

In the *third chapter* "Empirical study of the state of TQM in the Bulgarian hotel industry and development of an integrated model for implementation" an analysis of the empirical data from the conducted study and the possibilities for the implementation of Total Quality Management (TQM) in Bulgarian hotels is presented. The author has developed an integrated model for its sustainable implementation. The results of the study provide a comprehensive picture of the current state, challenges and potential for development of quality management in the hotel sector in Bulgaria. The results of the study show the real degree of TQM implementation and the organizational readiness of hotels in Bulgaria.

Data from a survey of 32 three-, four- and five-star hotels from different tourist regions in Bulgaria show that although most hotels apply individual elements of TQM, the overall technique is rarely implemented in full. A correlation between the category of hotels and the degree of implementation of the TQM technique was revealed - hotels with a higher category and international orientation demonstrate a higher degree of implementation of TQM. It was found that many of the hotels surveyed lack a systematic approach to the analysis of customer satisfaction and the prevention of quality-related risks. The findings serve as a basis for the more in-depth analysis conducted in the following paragraphs, which examine the organizational, process and cultural factors influencing the successful implementation of TQM. This analysis is carried out in paragraphs 2 -and 3- of the third chapter. In paragraph 2, a successful comparative analysis of the studied sites was conducted and it was found that despite a number of differences, all sites observed an improvement in the values of key indicators such as CSI, RevPAR and Retention Rate after applying elements of the model. Interviews with managers of the studied hotels demonstrate the importance of leadership, internal communication and staff engagement as critical factors for the success of TQM. The study also shows that some three-star and independent hotels have limited readiness to implement TQM due to lack of resources, insufficient technological infrastructure and less developed organizational culture. They rely primarily on intuitive management practices and informal control mechanisms. The study shows that the developed TQM implementation model is applicable to different categories of hotel organizations and leads to improvements in service quality, process efficiency and customer satisfaction. The conducted case study analysis confirms that even partial implementation of TQM leads to tangible improvements when supported by consistent leadership, targeted training and systematic measurement of results. The obtained results confirm the research thesis that TQM has significant potential to improve service quality, customer satisfaction and operational efficiency in Bulgarian hotels.

III. Scientific and applied scientific contributions

1. The reviewer refers to the theoretical and methodological contributions of the work as the obtained substantial amount of empirical facts, enriching the theory in the field of hotel management with the application of the methods of Total Quality Management in Bulgaria.
2. The scientific and applied contributions include the developed methodological tools for researching and establishing the degree of implementation of Total Quality Management in hotels in Bulgaria.

Critical remarks

The reviewer identified minor omissions that are not of a fundamental nature.

Abstract

The abstract, in a volume of 63 printed pages, reflects the dissertation work truthfully and accurately. As a recommendation, we would like to point out that a stronger emphasis should be placed on the scientific and practical contributions of the research in the final part of the abstract. The results were validated through the presented 5 publications - scientific reports in specialized publications, which are directly related to the topic of the dissertation work. One of the publications is co-authored with the scientific supervisor.

Conclusion

There is completeness and comprehensiveness of the topic, The dissertation work was independently developed, with personal contribution of the author, both in theoretical and methodological terms and is distinguished by a pronounced practical-applied character. I propose to the scientific jury at the South-West University "St. Neofit Rilski" to award the ONS "doctor" in the scientific specialty "Economics and Management of Tourism" PN 3.9 Tourism, field of higher education 3. Social, economic and legal sciences, to Velichka Vladimirova Popova.

Reviewer:

11.06.2026

/ Prof. Dr. Nikolina Popova/