

# Югозападен университет „Неофит Рилски“

## СТАНОВИЩЕ

На

**Доц. д-р Светослав Матеев Калейчев, Университет за Национално и Световно Стопанство, София, член на научно жури по процедура за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ в Югозападния университет, съгласно Заповед на Зам. ректора № 956/03.04.2026 г.**

**Автор на дисертационния труд: Величка Владимирова Попова**

**Тема на дисертационния труд:**

**УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В ХОТЕЛИЕРСТВОТО В БЪЛГАРИЯ**

**Научен ръководител: проф. д-р Мария Станкова**

Настоящото становище е изготвено по процедурата за публична защита на редовен докторант **Величка Владимирова Попова** към катедра „Туризъм“ на Стопанския факултет при ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград.

Основание за представяне на рецензията: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд, съгласно Заповед № 956/03.04.2026 г. на Зам. ректора на ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград за провеждане на процедура за придобиване на ОНС "доктор" по ПН 3.9 Туризъм, докторска програма “Икономика и управление на туризма“.

По процедурата е представен дисертационен труд, автореферат и автобиография на докторант Попова. В автореферата са включени списъци с публикации на докторанта, участие в национални и международни научни конференции и форуми, реализирани приноси в резултат на изследването и декларация за оригиналност и достоверност на представения дисертационен труд. Материалите са предоставени на електронен носител. Приложена е отчет за автентичност на текст от програмата iThenticate.

**Величка Владимирова Попова** е редовен докторант на катедра „Туризъм“ от месец Декември 2022 г. Докторант Попова е придобила бакалавърска степен по специалност Туризъм и магистърска степен по специалност Международен туризъм в ЮЗУ „Н. Рилски“, Благоевград. От автобиографията на кандидата личи отдадеността ѝ към туризма и натрупания 3 годишен стаж като екскурзовод. Натрупаният стаж и предоставя възможността да работи с туристически групи и индивидуални туристи и да предоставя актуална и полезна туристическа информация. Тези умения са фактор за

# Югозападен университет „Неофит Рилски“

ефективното и професионално надграждане на знанията и компетентностите основополагащи за съвременната туристическа индустрия.

## I. Обобщено представяне на дисертационния труд

Предоставеният за становище дисертационен труд е в обем от 169 страници. В него се включва основен текст от 160 страници, списъци с таблици, фигури, приложения, и използвана литература. За илюстриране на изследването са използвани 20 таблици, 3 фигури, 13 диаграми и 9 приложения. Библиографският апарат съдържа 94 източника, от които 12 на български и език и 52 на английски език; реферирани са и 30 интернет страници.

Дисертационния труд в структурно отношение съдържа следните основни раздели: увод и заключение, както и три глави, представящи дефиниции и еволюцията на качеството, както и неговото приложение в хотелиерството, също така се представят теории, методологии и така нареченото тотално управление на качеството (TQM). Засегнати са процесно ориентирания подход в хотелиерството и управленските приложения на TQM в хотелиерството. Разглеждат се въпроси свързани с ключови показатели за ефективност и риск в хотелиерството. Представени са резултати от емпиричното изследване и е изведен интегриран модел за внедряване на TQM.

### 5. Методология на изследването

**Глава първа**, носи наименованието „**Теоретична основа на управлението на качеството в хотелиерството**“. В нея са включени *четири параграфа*, които представят дефиниции, еволюция и концептуална рамка на качеството, теории и методологии за управление на качеството, тотално управление на качеството, приложение на управлението на качеството в хотелиерството.

**Втора глава** е с наименование „**Изследователски подход за установяване на състоянието на тоталното управление на качеството (TQM) хотелиерството**“, тя съдържа *пет параграфа*. В тях се разглежда процесно ориентирания подход в хотелиерството, управленски приложения на TQM в хотелиерството, интеграция на TQM с организационна култура, измерване на успеха на TQM чрез ключови показатели за ефективност (KPI) и риск (KRI) в хотелиерството.

**Глава трета** е озаглавена „**Приложение на TQM в българското хотелиерството**“. В нея са включени *три параграфа*, съответно представящи контекст и рамка на емпиричното изследване, интерпретация на резултатите от емпиричното изследване, препоръки и интегриран модел за внедряване на TQM.

В началото на дисертационния труд докторанта представя актуалността на изследваната тема. Безспорен е факта, че по отношение съвременното развитие на българската хотелиерска индустрия управлението на качеството е от основополагащо значение. В тази връзка и самият докторант посочва, че „*хотелската индустрия е сред*

## Югозападен университет „Неофит Рилски“

*най-чувствителните към колебания в икономическата среда, социалните тенденции и технологичните иновации, което налага прилагането на системни управленски подходи, гарантиращи устойчиво качество и висока удовлетвореност на гостите“.*

При формулирането на основната **цел** докторант Попова насочва изследователските си усилия към изследване степента на практическата значимост на концепцията за Total Quality Management (TQM) в българското хотелиерство. За достигане на целта, докторанта формулира и 4 **подцели** и поставя 8 **задачи**, които са достатъчни за постигане на така зададената и формулирана цел на дисертационния труд.

Определения **обект** на изследване от докторанта е хотелиерската индустрия в България, разгледана през призмата на съвременните предизвикателства пред управлението на качеството. Изведения **предмет** на изследване е приложимостта на концепцията за TQM в българските хотели и нейното влияние върху удовлетвореността на клиентите, вътрешната оперативната ефективност и конкурентоспособността на хотелските организации. Като те кореспондират с **тезата** на докторант Попова, която откроява, че системното внедряване и прилагане на концепцията за Total Quality Management (TQM) в българската хотелска индустрия води до значимо подобрене на качеството на услугите, повишаване на клиентската удовлетвореност и оптимизация на вътрешните процеси.

В уводната част на дисертационния труд докторанта посочва, че *„в условия на непрекъснато променящи се потребителски очаквания управлението на качеството изисква системен подход, обхващащ всички етапи на обслужването – от първия контакт с гостите до цялостното им преживяване в хотелската среда“*. Виждане, което кореспондира и с моето мнение, че управлението на качеството не може да бъде ограничено до определен продукт или услуга, а обхваща цялостния многопластов процес създаващ клиентското изживяване.

Предложената методологическа рамка на изследването е насочена към прилагането на комбиниран методологически подход, който съчетава теоретични и емпирични методи, осигуряващи многопластова и надеждна оценка на приложимостта на TQM в българското хотелиерство. За постигане на поставената цел, в хода на работата по дисертационния труд, са приложени: **Теоретични методи**- литературен анализи и сравнителен анализ; **Емпирични методи** – анкетно проучване, дълбочинно интервю, казусен анализ; **Количествени методи** – статистически анализ, **методологична триангулация**.

Докторантът представя в своя труд анкетно проучване и дълбочинно интервю с хотелски мениджъри, предоставяйки много ценна практическа информация както за тематиката на дисертационния труд, а така също и за ефективни бизнес практики.

Избраната от докторанта рамка на изследване, приемам за съответстваща на поставената цел и на формулираните задачи. Затова, приемам, че докторанта добре познава тематиката, особено в практическата ѝ част, отнасяща се до анализа на получената информация и съответно нейното ефективно онагледяване. Също така, смятам, че той притежава възможности за бъдеща самостоятелна изследователска работа.

Тъй като управлението на качеството само по себе си е комплексен процес, докторант Попова правилно представя част от класическите автори на научни теории в своя труд, които изграждат теоретичната основа на настоящата дисертация. Докторанта изтъква:

## Югозападен университет „Неофит Рилски“

1. J. Juran, който разработва концепцията за „трилогията на качеството“. Включваща три взаимосвързани управленски процеса – планиране, контрол и подобрене на качеството.

2. Philip Crosby, който въвежда концепцията за „нулеви дефекти“ и дефинира качеството като пълно съответствие с изискванията.

3. W. E. Deming предлагащ един от най-влиятелните модели за управление на качеството и популяризиращ цикъла PDCA (Планирай – Изпълни – Провери – Действай), който структурира системата за непрекъснато подобрене.

4. K. Ishikawa, който разширява участието на служителите в управлението на качеството чрез въвеждането на „кръговете по качеството“, които насърчават колективно мислене, ангажираност и споделена отговорност.

Извеждайки ролята на управлението на качеството, докторант Попова представя и един от неговите основни принципи, а именно използването на обективно измерими показатели, които позволяват не само оценка на ефективността на прилаганите управленски практики, но и осигурява основа за стратегически корекции, усъвършенстване на процесите и повишаване на клиентската удовлетвореност. Докторанта обръща съществено внимание на два основни показателя: **Ключовите показатели за риск (Key Risk Indicators - KRI)**, имащи важна роля в системата за управление на качеството, като сигнализират за потенциални отклонения, които могат да повлияят негативно върху удовлетвореността, рентабилността или репутацията на хотела. Вторият е **Ключовите показатели за ефективност (Key Performance Indicators - KPI)**, който предоставя обективна база за мониторинг, анализ и вземане на решения в хотелиерския сектор

Третата част на настоящият труд за мен притежава най-стойностен характер, тъй като предоставя данни и анализи притежаващи потенциала да подпомогнат реалния туристически бизнес. В процеса по създаване на авторски интегриран модел за внедряване на системи за цялостно управление на качеството (TQM) в българските хотели, автора представя задълбочено емпиричното изследване „обхваща три-, четири- и петзвездни хотели, разположени в различни туристически региони на страната. Включени са градски, курортни, СПА и планински обекти, което позволява да се проследи как различните типове хотели адаптират TQM спрямо своята организационна структура, клиентски сегмент, ресурсна обезпеченост и стратегически цели“. Съществена част от изследването са:

1. **Анкетно проучване** сред 32 висши мениджъри на хотели
2. **Полуструктурирани интервюта** обхващащи четирима мениджъри на петзвездни корпоративни хотели, четирима – на четиризвездни, и четирима – на тризвездни обекти.
3. **Казусен анализ**, където са разгледани четири конкретни ситуации, свързани с оптимизация на процеса на настаняване, подобряване на хигиенните стандарти, управление на клиентската лоялност и внедряване на иновации

Основавайки се на получената информация от анкетните проучвания става ясно, че ролята на висшия мениджмънт е ключова за популяризиране на TQM. Повишаването на информираността за TQM чрез обучения, семинари и представяне на успешни практики може значително да подпомогне развитието на сектора. Анализът показва, че успешното внедряване на TQM в българските хотели зависи от комбинацията между

## Югозападен университет „Неофит Рилски“

информираност на мениджмънта, наличие на стандартизирани системи за качество и проактивно лидерство. Анкетното проучване идентифицира три основни области на промяна, които са ключови за постигане на устойчиво качество., а именно структурни, културни и процесни трансформации, които да подкрепят интегрирането на принципите на TQM в ежедневната работа на хотелите.

По отношение на дълбочинните интервюта се разкриват както успешните практики, така и предизвикателствата, пред които са изправени мениджърите. Успешните подходи, описани от интервюираните, включват активно включване на персонала, интегриране на програми за обучение, системно използване на клиентската обратна връзка и прилагане на иновации, които подпомагат устойчивото развитие. Интерес представлява и анализа на получената информация относно малките хотели, където се установява, *„че персонализираното обслужване и близките отношения с гостите често им дават конкурентно предимство, въпреки ограничените ресурси“*.

Представения **Казус № 1. Оптимизация на процеса на настаняване:** демонстрира как дигитализацията елиминира „тесни места“ в клиентското пътуване. Внедряването на онлайн чекиране не само ускорява процеса, но и намалява риска от човешки грешки, подобрява вътрешната координация и освобождава персонал за по-ценни дейности. **Казус № 2. Подобряване на хигиенните стандарти:** подчертава значението на процесната дисциплина. Чрез SOP хотелът минимизира вариациите в качеството, което е основен принцип на Деминг. Освен това обучението на персонала укрепва културата на качество и намалява оперативните рискове. **Казус № 3. Управление на лоялността на клиентите:** показва как TQM принципът „фокус върху клиента“ се превръща в измерими резултати. CRM системата позволява събиране на данни за предпочитанията, което води до по-висока персонализация и емоционална връзка с гостите. **Казус № 4. Иновациите като двигател на конкурентно предимство:** демонстрира как иновациите могат да бъдат използвани не само за оперативна ефективност, но и за стратегическа диференциация. Роботизацията и мултисензорните услуги създават уникално преживяване, което трудно може да бъде копирано от конкуренти – ключов фактор за устойчиво конкурентно предимство.

Изследването на докторанта завършва с интегриран модел за внедряване на системи за цялостно управление на качеството (TQM) в българските хотели. Той е изграден въз основа на резултатите от анкетното проучване, дълбочинните интервюта, казусния анализ, SWOT оценката и формулираните препоръки. Моделът е адаптиран към спецификата на националната индустрия, включва основните управленски аспекти, и може да бъде прилаган както в малки, така и в корпоративно управлявани хотели.

Зададените, насоките в разработения дисертационен труд се запазват и в Заключение то му, като е видно, че то отразява изводите на докторант Попова че *„в условията на съвременната туристическа индустрия управлението на качеството чрез Total Quality Management (TQM) се утвърждава като стратегическа философия, ориентирана към иновации, устойчиво развитие и повишаване на конкурентоспособността“*. което ми дава основание да приема, че докторанта е навлязъл задълбочено в научната проблематиката, като разбира и идентифицира спецификите на изследваната материя.

Обобщеното представяне на дисертационния труд е отразено и в изготвения от кандидата автореферат с обем от 48 страници. В него, коректно са описани отделните части на изследването, представени са приносните моменти, изброени са реализираните по темата публикации и е представен списък на участията в национални и международни

## Югозападен университет „Неофит Рилски“

научни конференции и форуми.

От представена по процедурата за публична защита справка е видно, че докторант Попова изпълнява националните минимални изисквания за придобиване на ОНС „доктор“, заложен в изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Република България и Правилника за неговото приложение, както и вътрешните за Югозападен университет „Н. Рилски“ изисквания.

В дисертацията не се установява сходство с чужди трудове. В уверение на това се представя документ, генериран при проверка с програма iThenticate.

### II. Оценка на научните и на практическите резултати и приноси на докторанта

Научните и приложни приноси по дисертационния труд са представени в Автореферата на с. 44-45, като ги приемам.

По дисертационния труд докторант Величка Владимирова Попова е представила 5 броя публикации – 4 самостоятелни и 1 в съавторство с научния ръководител. Трябва да се подчертае и поздравя докторанта за участието му в един научно-изследователски проект, което е безспорно постижение за един млад изследовател.

### III. Критични бележки и препоръки

Докторант Попова показва добри познания в изследваната област, като нямам критични бележки.

Към докторант Попова имам следния въпрос, чийто отговор ще допълни цялостното впечатление от изследването, а именно: *Според Вас в процеса по управление на качеството може ли да бъде намалена неговата административна тежест?* Под административна тежест визирам голямото количество информация, което трябва да бъде попълвано и обработвано в представителен вид.

### IV. Заключение

Като имам предвид, че при разработването на дисертацията от докторанта са спазени изискванията на ЗРАСРБ и вътрешните правила на ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград. Както и обстоятелството, че **Величка Владимирова Попова** притежава качества и компетентности за провеждане на самостоятелни научни изследвания, заявявам на уважаемите членове на Научното жури, че ще гласувам **положително** при вземането на решение за присъждане на образователната и научната степен ДОКТОР по ПН 3.9 Туризм, научна специалност „Икономика и управление на туризма“.

Дата: 20.05.2026 г.

Изготвил становището:

доц. д-р Светослав Калейчев

(Подпис)

# **SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI"**

## **OPINION**

### **From**

**Assoc. prof. Dr. Svetoslav Mateev Kaleychev, University of National and World Economy, Sofia, member of the scientific jury in the procedure for acquiring the educational and scientific degree "doctor" at the South-West University, according to Order of the Vice-Rector No. 956/03.04.2026 г.**

**Author of the dissertation:** Velichka Vladimirova Popova

### **Thesis topic:**

**QUALITY MANAGEMENT IN THE HOTEL INDUSTRY IN BULGARIA**

**Scientific supervisor:** Prof. Dr. Mariya Stankova

This opinion was prepared under the procedure for public defense of a full-time doctoral student **Velichka Vladimirova Popova** at the Department of Tourism of the Faculty of Economics at the Southwestern University "Neofit Rilski", Blagoevgrad.

Grounds for submitting the review: participation in the scientific jury for the defense of the dissertation, according to Order No. 956/03.04.2026 of the Vice-Rector of the Southwestern University "Neofit Rilski", Blagoevgrad for conducting a procedure for acquiring the ONS "doctor" in PN 3.9 Tourism, doctoral program "Economics and Management of Tourism".

A dissertation, abstract and autobiography of doctoral student Popova were submitted under the procedure. The abstract includes lists of publications of the doctoral student, participation in national and international scientific conferences and forums, contributions made as a result of the research and a declaration of originality and reliability of the presented dissertation. The materials are provided in electronic format. A text authenticity report from the iThenticate program is attached.

Velichka Vladimirova Popova has been a full-time doctoral student at the Department of Tourism since December 2022. Doctoral student Popova has obtained a bachelor's degree in Tourism and a master's degree in International Tourism at the South-West University "N. Rilski", Blagoevgrad. The candidate's CV shows her dedication to tourism and her 3 years of experience as a tour guide. The experience she has gained provides her with the opportunity to work with tourist groups and individual tourists and to provide up-to-date and useful tourist information. These skills are a factor in the effective and professional upgrading of knowledge and competencies fundamental to the modern tourism industry.

# SOUTH-WEST UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI”

## I. Summary of the dissertation work

The dissertation submitted for opinion is 169 pages long. It includes a main text of 160 pages, lists of tables, figures, appendices, and used literature. 20 tables, 3 figures, 13 diagrams and 9 appendices were used to illustrate the study. The bibliography contains 94 sources, of which 12 are in Bulgarian and 52 in English; 30 websites are also referenced.

The dissertation structurally contains the following main sections: introduction and conclusion, as well as three chapters presenting definitions and the evolution of quality, as well as its application in the hospitality industry, theories, methodologies and the so-called total quality management (TQM) are also presented. The process-oriented approach in the hospitality industry and the management applications of TQM in the hospitality industry are touched upon. Issues related to key indicators of efficiency and risk in the hospitality industry are considered. Results of the empirical study are presented and an integrated model for TQM implementation is derived.

### Research methodology

**Chapter one** is entitled “Theoretical basis of quality management in the hospitality industry. It includes four paragraphs that present definitions, evolution and conceptual framework of quality, theories and methodologies for quality management, total quality management, application of quality management in the hospitality industry.

**Chapter two** is entitled “Research approach to establish the status of total quality management (TQM) in the hospitality industry”, it contains five paragraphs. They examine the process-oriented approach in the hospitality industry, management applications of TQM in the hospitality industry, integration of TQM with organizational culture, measuring the success of TQM through key performance indicators (KPI) and risk (KRI) in the hospitality industry.

**Chapter three** is entitled “Application of TQM in the Bulgarian hospitality industry”. It includes three paragraphs, respectively presenting the context and framework of the empirical study, interpretation of the results of the empirical study, recommendations and an integrated model for implementing TQM.

At the beginning of the dissertation, the doctoral student presents the relevance of the research topic. It is an indisputable fact that in terms of the modern development of the Bulgarian hotel industry, quality management is of fundamental importance. In this regard, the doctoral student himself points out that "the hotel industry is among the most sensitive to fluctuations in the economic environment, social trends and technological innovations, which necessitates the implementation of systematic management approaches that guarantee sustainable quality and high guest satisfaction".

When formulating the main goal, doctoral student Popova directs her research efforts to

## SOUTH-WEST UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI”

studying the degree of practical significance of the concept of Total Quality Management (TQM) in the Bulgarian hotel industry. To achieve the goal, the doctoral student also formulates 4 sub-goals and sets 8 tasks, which are sufficient to achieve the thus set and formulated goal of the dissertation.

The determined object of research by the doctoral student is the hotel industry in Bulgaria, viewed through the prism of modern challenges facing quality management. The subject of the study is the applicability of the concept of TQM in Bulgarian hotels and its impact on customer satisfaction, internal operational efficiency and competitiveness of hotel organizations. They correspond to the thesis of doctoral student Popova, which highlights that the systematic implementation and application of the concept of Total Quality Management (TQM) in the Bulgarian hotel industry leads to a significant improvement in the quality of services, increased customer satisfaction and optimization of internal processes.

In the introductory part of the dissertation, the doctoral student points out that "in conditions of constantly changing consumer expectations, quality management requires a systematic approach, covering all stages of service - from the first contact with guests to their overall experience in the hotel environment". A view that also corresponds to my opinion that quality management cannot be limited to a specific product or service but covers the entire multi-layered process creating the customer experience.

The proposed methodological framework of the study is aimed at the application of a combined methodological approach, which combines theoretical and empirical methods, providing a multi-layered and reliable assessment of the applicability of TQM in the Bulgarian hospitality industry. To achieve the set goal, in the course of the work on the dissertation, the following methods were applied: Theoretical methods - literature analysis and comparative analysis; Empirical methods - questionnaire survey, in-depth interview, case study analysis; Quantitative methods - statistical analysis, methodological triangulation.

The doctoral student presents in his work a questionnaire survey and an in-depth interview with hotel managers, providing very valuable practical information both on the topic of the dissertation work, as well as on effective business practices.

I consider the research framework chosen by the doctoral student to be consistent with the set goal and the formulated tasks. Therefore, I assume that the doctoral student is well acquainted with the topic, especially in its practical part, relating to the analysis of the information obtained and, accordingly, its effective visualization. I also believe that he has the potential for future independent research work.

Since quality management in itself is a complex process, doctoral student Popova correctly presents some of the classical authors of scientific theories in her work, which build the theoretical basis of this dissertation. The doctoral student points out:

1. J. Juran, who developed the concept of the “quality trilogy”. Including three interrelated management processes – planning, control and quality improvement.

2. Philip Crosby, who introduced the concept of “zero defects” and defined quality as full compliance with requirements.

3. W. E. Deming, who proposed one of the most influential quality management models and popularized the PDCA cycle (Plan – Do – Check – Act), which structures the system for continuous improvement.

## SOUTH-WEST UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI”

4. K. Ishikawa, who expanded employee participation in quality management by introducing “quality circles”, which promote collective thinking, commitment and shared responsibility.

Outlining the role of quality management, doctoral student Popova also presents one of its main principles, namely the use of objectively measurable indicators, which allow not only to assess the effectiveness of the applied management practices, but also provides a basis for strategic adjustments, process improvement and increased customer satisfaction. The doctoral student pays significant attention to two main indicators: Key Risk Indicators (KRI), which play an important role in the quality management system, signaling potential deviations that can negatively affect the satisfaction, profitability or reputation of the hotel. The second is the Key Performance Indicators (KPI), which provides an objective basis for monitoring, analysis and decision-making in the hotel sector. The third part of this work is the most valuable for me, as it provides data and analyses that have the potential to support the real tourism business. In the process of creating an author's integrated model for implementing Total Quality Management (TQM) systems in Bulgarian hotels, the author presents an in-depth empirical study "covering three-, four- and five-star hotels located in different tourist regions of the country. Urban, resort, SPA and mountain sites are included, which allows us to track how different types of hotels adapt TQM to their organizational structure, customer segment, resource availability and strategic goals." The essential part of the research are:

1. A survey among 32 senior hotel managers
2. Semi-structured interviews covering four managers of five-star corporate hotels, four of four-star hotels, and four of three-star hotels.
3. A case study, which examined four specific situations related to optimization of the accommodation process, improvement of hygiene standards, customer loyalty management, and implementation of innovations

Based on the information obtained from the survey, it is clear that the role of senior management is key to popularizing TQM. Raising awareness of TQM through training, seminars, and presentation of successful practices can significantly support the development of the sector. The analysis shows that the successful implementation of TQM in Bulgarian hotels depends on the combination of management awareness, the presence of standardized quality systems, and proactive leadership. The survey identified three main areas of change that are key to achieving sustainable quality, namely structural, cultural and process transformations that support the integration of TQM principles into the daily work of hotels.

In terms of in-depth interviews, both successful practices and challenges faced by managers are revealed. Successful approaches described by interviewees include active involvement of staff, integration of training programs, systematic use of customer feedback and implementation of innovations that support sustainable development. Also of interest is the analysis of the information obtained on small hotels, where it is found that “personalized service and close relationships with guests often give them a competitive advantage, despite limited resources”.

Presentations Case Study No. 1. Optimization of the accommodation process: demonstrates how digitalization eliminates “bottlenecks” in the customer journey. The implementation of online check-in not only speeds up the process, but also reduces the risk of human errors, improves internal coordination and frees up staff for more valuable activities. Case study 2. Improving hygiene standards: highlights the importance of process discipline. Through SOPs, the hotel minimizes quality variation, which is a fundamental Deming principle. In addition, staff training strengthens the quality culture and reduces operational risks. Case study No. 3. Customer loyalty management: shows how the TQM principle of “customer focus” is translated into measurable results. The CRM system allows for the collection of data on

## SOUTH-WEST UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI”

preferences, which leads to higher personalization and emotional connection with guests. Case study No. 4. Innovation as a driver of competitive advantage: demonstrates how innovations can be used not only for operational efficiency, but also for strategic differentiation. Robotization and multi-sensory services create a unique experience that is difficult to copy by competitors – a key factor for sustainable competitive advantage.

The doctoral student's research concludes with an integrated model for the implementation of total quality management (TQM) systems in Bulgarian hotels. It is built on the basis of the results of the questionnaire survey, in-depth interviews, case analysis, SWOT assessment and formulated recommendations. The model is adapted to the specifics of the national industry, includes the main management aspects, and can be applied in both small and corporately managed hotels.

The guidelines set in the developed dissertation are also preserved in its Conclusion, as it is evident that it reflects the conclusions of doctoral student Popova that "in the conditions of the modern tourism industry, quality management through Total Quality Management (TQM) is being established as a strategic philosophy, oriented towards innovation, sustainable development and increasing competitiveness". which gives me reason to assume that the doctoral student has thoroughly delved into the scientific issues, by understanding and identifying the specifics of the researched matter.

The generalized presentation of the dissertation is also reflected in the 48-page abstract prepared by the candidate. In it, the individual parts of the study are correctly described, the contributing moments are presented, the publications on the topic are listed and a list of participations in national and international scientific conferences and forums is presented.

From the report submitted during the public defense procedure, it is evident that doctoral student Popova meets the national minimum requirements for acquiring the ONS "doctor", set out in the requirements of the Act on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria and the Regulations for its implementation, as well as the internal requirements of the South-West University "N. Rilski".

The dissertation does not establish any similarity with other works. As proof of this, a document generated during verification with the iThenticate program is presented.

### **Evaluation of the scientific and practical results and contributions of the doctoral student**

The scientific and applied contributions of the dissertation are presented in the Abstract on pp. 44-45, and I accept them.

On the dissertation, doctoral student Velichka Vladimirova Popova has presented 5 publications - 4 independent and 1 in co-authorship with the scientific supervisor. It is necessary to emphasize and congratulate the doctoral student for his participation in scientific research project, which is an indisputable achievement for a young researcher.

# SOUTH-WEST UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI”

## II. Critical remarks and recommendations

Doctoral student Popova shows good knowledge in the research area, and I have no critical remarks.

I have the following question for doctoral student Popova, the answer to which will complement the overall impression of the study, namely: In your opinion, can its administrative burden be reduced in the quality management process? By administrative burden, I mean the large amount of information that must be filled in and processed in a representative form.

## III. Conclusion

Considering that the requirements of the Law on the Development of the Doctoral Thesis and the internal rules of the South-West University "Neofit Rilski", Blagoevgrad have been met in the development of the dissertation by the doctoral student. As well as the fact **that Velichka Vladimirova Popova** possesses the qualities and competencies to conduct independent scientific research, I declare to the esteemed members of the Scientific Jury that I will vote **positively** in the decision to award the educational and scientific degree DOCTOR in PN 3.9 Tourism, scientific specialty "Economics and Management of Tourism".

Date: 20.05.2026 г.

Prepared the opinion:

Assoc. prof. Dr. Svetoslav Kaleychev

*(Signature)*