РЕЗЮМЕТА НА ОСНОВНИТЕ РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ПРИНОСИ

на

доц. д-р Георги Иванов Кондев,

представени за участие в конкурс за професор по **ПН 3.8. Икономика (Икономика и стопанско управление)**

към ХТМУ, ДВ, Брой **71/ 07.08.2026г.**

Публикационната активност на доц. Г. Кондев включва 80 статии, които са представени международни списания с импакт фактор, национални реферирани списания и научни конференции. В настоящия конкурс участва с 37 публикации, които обхващат фундаментални и приложно-научни изследвания в областта на инженерния мениджмънт, индустриалните организации, логистиката и управление на качеството. Изследванията покриват широк спектър от икономически сектори — от добивната промишленост (добив на инертни материали) и цветната металургия през биотехнологичната индустрия до сектора на висшето образование и услугите.

Любопитно е да се отбележи, че тези научни показатели са постигнати при средногодишно учебно натоварване над 500 часа. След хабилитирането си е ръководил изготвянето на 50 дипломни работи, като е написал и множество рецензии при участие в научни журита в Р. България. Научните и приложни приноси на представените трудове на доц. Георги Кондев могат да се обединят в няколко основни групи изследвания:

Раздел I: Прилагане на TQM и процесно управление в индустрията

1.1. TQM в биотехнологичната и добивната промишленост

Управлението чрез тотално качество (Total Quality Management – TQM) е управленски подход, насочен към непрекъснато подобряване на дейността на организацията, повишаване на удовлетвореността на клиентите и ефективно използване на ресурсите. Прилагането на TQM предполага качеството да бъде отговорност на цялата организация, а не само на отделен отдел или служители. Успешното внедряване на TQM започва с активната ангажираност на висшето ръководство. То трябва да определя ясни цели, да осигурява необходимите ресурси и да създава организационна култура, насочена към постоянно усъвършенстване. Важна роля има и участието на служителите, тъй като те могат да идентифицират проблеми, да предлагат решения и да допринасят за подобряването на работните процеси.

В публикация №1 (*Kondev, G., 2024, BIO Web Conf.*) се прави задълбочен анализ на внедряването на концепцията за Тотално управление на качеството (TQM) в биотехнологичната индустрия. Спецификата на този сектор изисква съвместяване на строги регулаторни изисквания (GMP, GLP) с гъвкави мениджмънт практики. Авторът изследва специфичните бариери и критичните фактори за успех (CSFs), като акцентира върху необходимостта от висока процесна стабилност и мониторинг на риска.

В публикация №2 (*Kondev, G., Springer Cham, 2024*) и публикация №36 (*Kondev & Mihaylova, 2024, Annual UMG*) изследването се пренася в добивния сектор — по-специално добива на инертни материали (aggregates extraction). Добивната промишленост се характеризира с висока капиталоемкост, тежки експлоатационни условия и висока вариативност на суровината. Разработен е структуриран модел за внедряване на TQM, който интегрира процесите по добив, трошене, пресяване и експедиция с принципите на безопасност и контрол на качеството. В публикация №23

(*Kondev & Mihaylova, 2021*) са идентифицирани ключовите възможности за подобряване на бизнес показателите в отрасъла чрез намаляване на престоите и преход към превантивни подходи.

1.2. Принципи за непрекъснато подобряване и управление на поддръжката

В публикация №14 (*Кондев & Михайлова, 2019*) и публикация №19 (*Кондев & Михайлова, 2020*) се систематизират основните управленски принципи за непрекъснато подобрение (Kaizen, PDCA цикъл). Авторите обосновават, че TQM не е просто набор от инструменти (SPC, Pareto, Ishikawa), а цялостна организационна култура, основана на лидерство и ориентираност към клиента. Публикация №17 (*Кондев & Михайлова, 2019*) предлага рамка за адаптиране на TQM системи спрямо ресурсите и спецификите на малките и средните предприятия (МСП).

Изключително важен аспект от процесното управление е поддръжката на оборудването. В публикация №7 (*Kondev & Stefanov, 2016*) се разглежда организацията на поддръжката в индустриалното предприятие. Този тематичен лъч се доразвива в публикация №33 (*Kondev & Nedelev, 2023*) и публикация №37 (*Kondev & Ganchev, 2025*), където се анализират предимствата и пречките пред внедряването на прогнозната диагностика (Predictive Maintenance / PdM) в цветната металургия и тежката индустрия. Използването на сензори, вибрационен анализ и термография позволява преминаване от реактивна към проактивна поддръжка, което пряко намалява аварийните престои и производствените разходи.,

Друг основен елемент е ориентацията към клиента. Организациите трябва редовно да събират и анализират обратна връзка от клиентите, за да разбират техните потребности и очаквания. Използването на данни при вземането на управленски решения позволява да се открият неефективности, да се намаляват грешките и разходите и да се подобрява качеството на продуктите и услугите. Внедряването на TQM обаче може да срещне редица трудности. Сред тях са съпротивата срещу промяната, недостатъчното обучение на служителите, липсата на подкрепа от ръководството и трудностите при промяна на вече установени организационни практики. За преодоляването им са необходими добра комуникация, подходящо обучение, ясни и измерими цели и постоянно проследяване на резултатите.

Ето защо според изследванията на доц. Кондев, TQM може да допринесе за повишаване на удовлетвореността на клиентите, ангажираността на служителите, оперативната ефективност и устойчивото подобряване на качеството. Ефективността му зависи от това дали организацията възприема управлението на качеството като дългосрочен процес и споделена отговорност, а не като краткосрочна управленска инициатива.

Раздел II: Модели за организационно съвършенство (EFQM) и управление на промяната

2.1. Прилагане на EFQM Excellence Model

Целта на извършените изследвания е да се анализират възможностите за приложение на EFQM Excellence Model в университетското образование като инструмент за подобряване на качеството на образователните и административните процеси, повишаване на удовлетвореността на заинтересованите страни и постигане на устойчиви резултати. Акцентът е поставен върху основните принципи на модела, неговата приложимост в университетска среда и потенциала му за изграждане на култура на организационно съвършенство и непрекъснато подобрение.

Моделът за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM) е фокус в редица трудове на автора. Публикация №8 (*Кондев & Стефанов, 2017*) изследва мястото и влиянието на логистичните процеси в рамките на EFQM критериите. Посочва се, че оперативната ефективност в логистиката влияе пряко както върху „Резултатите в клиентите“, така и върху „Ключовите резултати“ на организацията.

В публикация №35 (*Kondev, G., 2024, KSI Conference*) се прави детайлна характеристика на модела EFQM в българския контекст, като се отчитат спецификите на националната бизнес култура, институционалната рамка и необходимостта от адаптация на критериите за самооценка. Публикация №18 (*Кондев, Г., 2019*) анализира как процесният подход формира ядрото на моделите за съвършенство, а публикация №22 (*Кондев, Г., 2020*) изследва влиянието на организационното съвършенство върху конкурентоспособността в условията на дигитална трансформация.

2.2. Управление на промяната и човешкият фактор

Управлението на промяната представлява систематичен подход за планиране, въвеждане и контролиране на организационни промени. То е особено важно при внедряване на нови технологии, преструктуриране, промяна на бизнес процеси или преминаване към устойчиви и „зелени“ модели на работа. В условията на динамични икономически, социални и технологични промени организационното съвършенство се утвърждава като важен фактор за устойчивото развитие и повишаването на конкурентоспособността на институциите за висше образование. Ключов момент в подобна среда е да се идентифицират и анализират ключовите акценти в управлението на висшето училище, които създават предпоставки за постигане на организационно съвършенство в контекста на посткризисна среда. Основният фокус е поставен върху стратегическото лидерство, управлението на качеството, организационната устойчивост, развитието на човешките ресурси, дигиталната трансформация и изграждането на култура на непрекъснато подобрение.

Управлението на промяната е неразривно свързано със самооценката и моделите за съвършенство. В публикация №24 (*Кондев, Г., 2021*) се изследва как приложението на EFQM модела стимулира въвличането и мотивацията на персонала в индустриалните компании. Човешкият ресурс престава да бъде просто изпълнител и се превръща в активен участник в иновационните процеси.

Публикация №25 (*Кондев, Г., 2021*) поставя акцент върху заинтересованите страни (stakeholders) като ключов фактор за ефективно управление на промяната. Авторитетът на организацията зависи от балансирането на интересите на собственици, служители, доставчици, клиенти и обществото. В публикация №26 (*Кондев & Михайлова, 2021*) се разглежда съвместното влияние на TQM практики и външни рискове (напр. икономически кризи, пандемични смущения) върху процесите по промяна, като се предлагат механизми за повишаване на организационната устойчивост (resilience).

Част от основните ползи са свързани с формулиране на водещо управленски приоритети, които подпомагат висшите училища при преодоляване на последиците от кризи и изграждане на устойчиви организационни модели. Изследването подчертава необходимостта от интегриран управленски подход, основан на стратегическа визия, иновации, гъвкавост, ефективно управление на качеството и ориентация към резултатите. Реализирането на тези приоритети създава предпоставки за повишаване на институционалната устойчивост, подобряване на качеството на висшето образование и постигане на организационно съвършенство в дългосрочен план. Управлението на промяната и човешкият фактор са тясно свързани. Дори добре разработената стратегия

може да не постигне очакваните резултати, ако служителите не са информирани, обучени и мотивирани. Поради това съвременните организации разглеждат хората, технологиите и процесите като взаимосвързани елементи на промяната.

Раздел III: Управление, оптимизация и „зелени“ вериги за доставки (GSCM)

3.1. Зелена логистика и устойчиви вериги за доставки

В съвременните условия на глобализация, засилена конкуренция, динамично развитие на технологиите и нарастващи изисквания към устойчивото развитие, ефективното управление на снабдителните и логистичните вериги придобива все по-голямо стратегическо значение за организациите. Промените в бизнес средата, нестабилността на пазарите, необходимостта от оптимизиране на разходите и повишеното внимание към екологичните и социалните аспекти на стопанската дейност поставят пред организациите нови предизвикателства, свързани с управлението на материалните, информационните и финансовите потоци.

В този контекст усъвършенстването на снабдителните и логистичните процеси изисква прилагането на интегрирани управленски подходи, които съчетават принципите на тоталното управление на качеството (TQM), устойчивото развитие, партньорството между участниците във веригата и систематичното оценяване на постигнатите резултати.

Екологичната устойчивост е централна тема в съвременния мениджмънт. Публикация №5 (*Kondev, Panko & Morskaja, 2015*) очертава общите насоки и практики за оценка на устойчивостта на „зелените“ вериги за доставки (Green Supply Chains). Изследват се показатели за екологична ефективност, намаляване на въглеродния отпечатък и повторна употреба на материали.

В публикация №10 (*Кондев & Илиева, 2018*) и публикация №28 (*Kondev & Mihaylova, 2022*) се прави задълбочен анализ на ползите от изграждането на ефективна зелена снабдителна верига, с конкретни примери от добивната промишленост. Показано е, че екологичните мерки не са просто разход, а водят до дългосрочно оптимизиране на ресурсните разходи и подобряване на обществения образ. Публикация №21 (*Кондев & Михайлова, 2020*) предлага цялостна стратегия за повишаване на качеството в зелените вериги за доставки, интегрираща екологични стандарти (ISO 14001) с TQM практики.

В публикация №30 (*Kondev, G., 2022*) екологичната ориентация се свързва с пазарното позициониране чрез концепцията за „зелен“ маркетинг (Green Marketing), анализирайки възможностите за постигане на конкурентно предимство чрез сертифицирани екологични продукти и прозрачност на доставките.

Снабдителната верига представлява комплексна система от взаимосвързани организации, дейности и процеси, чрез които се осъществяват снабдяването с ресурси, производството, съхранението, транспортирането и доставката на продукти и услуги до крайните потребители. Ефективността на тази система зависи не само от резултатите на отделните участници, но и от степента на координация, интеграция и сътрудничество между тях. Поради това управлението на качеството в снабдителната верига следва да се разглежда като системен процес, насочен към подобряване на взаимодействието между организациите, намаляване на загубите, ограничаване на несъответствията и създаване на допълнителна стойност за клиентите. Наред с това съвременните изисквания за устойчиво развитие налагат включването на екологични и социални критерии при вземането на управленски решения, което определя необходимостта от развитие на концепцията за „зелена“ снабдителна верига.

3.2. Оптимизация на логистичните процеси и самооценка

Оптимизацията на логистичните процеси представлява систематично подобряване на движението на стоки, материали, информация и ресурси с цел постигане на по-ниски разходи, по-кратки срокове и по-високо качество на обслужване. В рамките на изследването се разглеждат теоретичните и приложните аспекти на прилагането на TQM в управлението на снабдителните вериги. Особено внимание се отделя на основните принципи на тоталното управление на качеството, включително ориентацията към клиента, лидерството, ангажираността на персонала, процесния подход, управлението на взаимосвързаните процеси, вземането на решения, основани на данни, и непрекъснатото подобрение. Тези принципи се анализират от гледна точка на тяхното значение за повишаване на ефективността на логистичните операции и подобряване на взаимодействието между доставчици, производители, дистрибутори и крайни потребители.

Прилагането на TQM в снабдителната верига създава предпоставки за изграждане на единна система за управление на качеството, която обхваща не само вътрешните процеси на организацията, но и отношенията с външните партньори. В този контекст качеството се разглежда като съвместна отговорност на всички участници във веригата, а не единствено като резултат от дейността на отделно предприятие. Изследва се значението на координацията между отделните логистични звена, обмена на информация, стандартизирането на процесите и използването на общи показатели за оценяване на резултатите. Акцентира се върху възможностите за намаляване на времето за изпълнение на поръчките, ограничаване на грешките при обработката и доставката на продуктите, подобряване на управлението на запасите и повишаване на удовлетвореността на клиентите.

Логистичната ефективност е подложена на детайлен изследвателски дисект. Публикация №8 (*Кондев & Стефанов, 2017*) разглежда „Партньорството и ресурсите“ като критични елементи от модела за самооценка на логистичната верига. Публикация №12 (*Kondev & Manolov, 2018*) и публикация №29 (*Кондев & Манолов, 2022*) изследват механизмите за постигане на конкурентно предимство чрез периодична самооценка и идентифициране на ключови фактори за качеството на логистичните процеси.

В публикация №20 (*Кондев & Манолов, 2020*) са анализирани съвременните проблеми и насоки за ефективно управление на процесите във веригата на доставките в условия на глобална несигурност. Публикация №27 (*Кондев & Михайлова, 2021*) въвежда оригинален модел за оценка на влиянието на хората върху организационната култура в логистичната верига, потвърждавайки, че дигитализацията и автоматизацията трябва да бъдат подкрепени от съответната културна трансформация.

Съществено място в изследването заема устойчивото управление на снабдителните вериги и необходимостта от интегриране на екологични критерии в процесите на планиране, снабдяване, производство, транспортиране, съхранение и дистрибуция. Разглеждат се основните насоки и практики за оценяване на устойчивостта на „зелените“ снабдителни вериги, като се поставя акцент върху комплексното отчитане на икономическите, екологичните и социалните резултати. Устойчивостта се интерпретира като способност на снабдителната верига да осигурява дългосрочна икономическа ефективност, като същевременно ограничава отрицателното въздействие върху околната среда и отчита интересите на заинтересованите страни. Оптимизацията на логистичните процеси и самооценката са взаимно свързани. Оптимизацията определя

как процесите могат да бъдат подобрени, а самооценката показва доколко организацията действително постига поставените цели. Чрез редовно измерване на KPI, анализ на отклоненията и прилагане на цикъла PDCA организацията може да постигне по-ниски разходи, по-висока ефективност и по-устойчива логистична система.

Раздел IV: Стратегическо управление и конкурентоспособност

4.1. Оценка на конкурентните предимства и стратегически рамки

В изследванията се разглежда значението на ефективното стратегическо планиране и управленските решения, ориентирани към дългосрочно развитие, рационално използване на ресурсите и адаптиране към променящите се потребности на заинтересованите страни. Специално внимание се отделя на ролята на академичното лидерство, ангажираността на преподавателите и административния персонал, студентската удовлетвореност и партньорството с бизнеса и обществото като съществени фактори за организационно съвършенство. Акцентира се върху възможностите за интегриране на съвременни модели за управление на качеството и организационно съвършенство като инструменти за самооценка, идентифициране на области за подобрение и устойчиво институционално развитие.

Стратегическото управление е фундаменталната база, върху която стъпват TQM и логистичните системи. В публикация №3 (*Nedelev & Kondev, 2024, JCTM*) се прилага Диамантът на Портър (Porter's Diamond) за адекватна оценка на конкурентните предимства на българската цветна металургия. Изследването анализира параметрите на факторите, търсенето, свързаните и поддържащите отрасли, както и фирмената стратегия и съперничество в сектора.

В публикация №31 (*Kondev, G., 2023*) е направена систематизация на видовете стратегии за различни отрасли и специфични конкурентни ситуации (динамични пазари, кризисни условия, зрели отрасли). Публикация №34 (*Kondev & Nedelev, 2023*) разглежда стратегията като първостепенен фактор за повишаване на конкурентоспособността, подчертавайки необходимостта от съгласуваност между оперативните процеси и дългосрочните цели.

Оценката на конкурентните предимства показва с какво организацията създава стойност и доколко това предимство е устойчиво, докато стратегическите рамки предоставят инструменти за анализ на средата и избор на подходящи действия. Комбинирането на SWOT, PESTEL, анализа на конкурентните сили и KPI позволява да се изгради цялостна основа за стратегическо управление и оптимизация на веригата за доставки.

4.2. Стратегическа гъвкавост

Стратегическата гъвкавост представлява способността на организацията своевременно да разпознава промените във външната и вътрешната среда и да адаптира своите цели, стратегии, ресурси и управленски решения в отговор на тези промени. Тя е важен елемент от съвременното стратегическо управление, особено в условията на динамични пазари, технологични промени, засилена конкуренция и нарастващи изисквания на клиентите.

В публикация №13 (*Kondev & Stanoev, 2018*) се изследва критичната роля на висшето образование за изграждане на стратегическа гъвкавост (strategic flexibility) у бъдещите мениджъри в новата дигитална и висококонкурентна среда на XXI век. В публикация №11 (*Kondev & Stanoev, 2018*) са анализирани описателните характеристики на политиката и стратегията като ключови елементи в процеса на организационна

самооценка. Стратегическата гъвкавост има значение и за устойчивото управление на организациите. Промените в нормативната среда, екологичните изисквания, ресурсната ефективност и очакванията на заинтересованите страни изискват организациите да преразглеждат своите стратегии и бизнес процеси.

Раздел V: Управление на качеството и иновации във висшето образование

5.1. Прилагане на EFQM и TQM във висшите училища

В условията на динамично променяща се образователна среда, нарастващи изисквания към качеството на обучението и засилваща се конкуренция между висшите училища, прилагането на съвременни модели за организационно съвършенство придобива все по-голямо значение. EFQM Excellence Model представлява управленски подход, който предоставя възможности за систематично оценяване, усъвършенстване и устойчиво развитие на организациите, включително на институциите за висше образование.

Секторът на висшето образование е обект на задълбочени изследвания в научния архив на автора. В публикация №4 (*Kondev, Г., 2015*) се проучват възможностите за прилагане на EFQM Excellence Model в университетското образование. Чрез адаптиране на критериите за лидерство, процеси, ресурси и резултати се предлага рамка за академична самооценка.

Публикация №15 (*Кондев, Г., 2019*) и публикация №32 (*Kondev, G., 2023*) фокусират вниманието върху прилагането на TQM подхода за подобряване на обучението по логистика и управление на веригата на доставките. В публикация №16 (*Кондев, Г., 2019*) се разглежда подобряването на обучението в инженерните специалности чрез устойчиво развитие на системата за вътрешно осигуряване на качеството.

5.2. Устойчиво развитие и лидерство в академичната среда

Устойчивото развитие и лидерството в академичната среда са взаимосвързани концепции, които придобиват все по-голямо значение за развитието на съвременните университети и научни организации. Университетът не е само образователна институция, а среда за създаване и разпространение на знания, научни иновации и обществени ценности. Поради това академичното лидерство има съществена роля за интегрирането на принципите на устойчивото развитие в управлението, образованието, научноизследователската дейност и взаимодействието с обществото.

В изследванията осъществени от доц. Кондев се разглеждат възможностите за интегриране на модела в системите за управление на качеството на висшите училища чрез стратегическо управление, ефективно лидерство, ангажираност на академичния и административния състав, ориентация към студентите и останалите заинтересовани страни, управление на процесите и оценяване на постигнатите резултати. Особено внимание се отделя на ролята на самооценката като средство за идентифициране на силните страни, установяване на области за подобрение и формулиране на приоритети за организационно развитие.

В публикация №4 (*Kondev, G., 2015*) се разглеждат механизмите за постигане на устойчиво развитие в сферата на висшето образование. Публикация №6 (*Кондев & Стефанов, 2016*) предлага методология за подобряване качеството на обучение чрез самооценка на лидерските умения на преподавателския и административния състав.

В публикация №9 (*Кондев & Станоев, 2018*) се изследват ключовите акценти в управлението на висшето училище, водещи до организационно съвършенство в контекста на посткризистна среда. Авторите обобщават, че академичните институции трябва да бъдат дигитално трансформирани, гъвкави и тясно свързани с нуждите на реалния бизнес. В контекста на TQM и EFQM устойчивото академично лидерство може да се разглежда като важен механизъм за изграждане на култура на качество, непрекъснато подобрение и дългосрочна организационна устойчивост. Именно чрез съчетаването на лидерство, стратегическа гъвкавост и ориентация към заинтересованите страни университетът може да развива едновременно своята образователна, научна и обществена функция.

Заключение и приноси

Научната продукция на доц. д-р инж. Георги Кондев и неговите съавтори представлява систематизиран, интердисциплинарен труд с изразена практико-приложна стойност. Основните приноси могат да бъдат обобщени в следните направления:

1. **Теоретично и практическо обогатяване на TQM и EFQM моделите:** Разработени са адаптирани методологии за внедряване на тотално управление на качеството в специфични сектори (добивна промишленост, биотехнологии, МСП и висше образование).
2. **Развитие на зелена логистика:** Анализирани са интеграционните връзки между логистичните процеси, екологичната устойчивост и постигането на реални икономически ползи.
3. **Оптимизация на индустриалната поддръжка:** Очертани са съвременните тенденции към дигитализация и преход към прогнозна диагностика (Predictive Maintenance).
4. **Модернизация на висшето инженерно и логистично образование:** Предложени са конкретни подходи за повишаване качеството на обучението чрез лидерски умения, самооценка и стратегическа гъвкавост.