

## **РЕЗЮМЕТА НА ПУБЛИКАЦИИТЕ**

**на гл. ас. д-р Доброслав Емилов Моллов,  
представени за участие в конкурс за заемане на академичната длъжност „доцент“  
по професионално направление „3.8. Икономика“, научна специалност „Световно  
стопанство и МИО (международен бизнес – глобални вериги за доставка)“,  
обнародван в ДВ, бр.69 от 25.08.2017 г.**

### **I. МОНОГРАФИИ**

- 1.1. Моллов Д., „Глобални вериги за доставка – концепции и стратегии“, Издателски комплекс – УНСС, София, 2017 г.**
- 1.2. Моллов Д., „Глобални вериги за доставка – концепции и стратегии“, Второ преработено и допълнено издание, Издателски комплекс – УНСС, София, 2017 г.**

В условията на засилени процеси на интернационализация на бизнеса и глобализация на световната икономика през последните десетилетия много от компаниите осъзнават, че създаването и поддържането на трайни конкурентни предимства изисква от тях да се фокусират главно върху извършването на тези бизнес дейности, в които имат най-добър опит и които са тясно свързани с техните ключови компетентности. Ето защо тези компании започват да се освобождават от повечето от останалите си бизнес дейности, като ги прехвърлят към специализирани външни местни и чужди компании и изграждат различни форми на сътрудничество с тях. Прехвърлянето към външни задгранични партньори на отделни части от процеса на създаването на продуктите на дадена компания и реализирането им на пазара стои в основата на концепцията за глобалните вериги за доставка.

Обект на монографията са глобалните вериги за доставка, а неин предмет – модерните концепции и практики, свързани с тяхното стратегическо управление. Монографията си поставя за цел, въз основа на съществуващите теоретични възгледи на утвърдени автори в областта, както и на примери за най-добри практики от международния бизнес, да изведе водещите характеристики на глобалните вериги за доставка и спецификите на тяхното стратегическо управление. Авторът защитава тезата, че конкурентоспособността на компанията и нейната глобална верига за доставка може да бъде повишена чрез формулирането и внедряването на успешна стратегия за глобалната верига за доставка, развитието и задълбочаването на взаимоотношенията с клиенти и доставчици и възприемането и прилагането на принципите на устойчивостта.

Във второто издание на монографията е задълбочен анализът на дискутираните проблеми, прецизирани са някои термини и са добавени примери от практиката, илюстриращи приложението на отделните концепции.

Монографията е структурирана в четири глави. Първа глава е посветена на същностните характеристики на глобалните вериги за доставка, особеностите на тяхното управление и теоретичните постановки, стоящи в основата на концепцията за управление на глобалните вериги за доставка. Във втора глава се разглеждат същността на стратегическото управление на глобалните вериги за доставка, видовете стратегии, които намират приложение в практиката, и управлението на риска като елемент от стратегическото управление на глобалните вериги за доставка. В трета глава се представят спецификите при изграждане, поддържане и развитие на взаимоотношенията с партньори в глобалните вериги за доставка – клиенти и доставчици. В четвърта глава се анализират устойчивите аспекти на съвременните глобални вериги за доставка.

Направеното изследване на генезиса, същността и характеристиките на глобалните вериги за доставка, както и на модерните концепции и практики, свързани с тяхното стратегическо управление, дава основание да бъдат формулирани следните по-важни обобщения и изводи:

- Интернационализацията на бизнеса и глобализацията на световната икономика, както и развитието и усъвършенстването на информационните и комуникационните технологии, са сред основните фактори за възникване и развитие на глобалните вериги за доставка.
- В глобалните вериги за доставка компаниите си партнират с доставчици и клиенти от различни краища на света, като сътрудничеството между тях обхваща всички дейности, свързани със създаването, реализацията и потребяването на даден продукт – от добива на суровини до третирането на продукта след приключване на неговото използване.
- В основата на глобалните вериги за доставка са крайните клиенти с техните потребности и желания. За да поддържат своята печалба, компаниите трябва постоянно да се подобряват и да адаптират своите глобални вериги за доставка към изискванията на клиентите, за да им предложат стойностни и привлекателни продукти. Затова управлението на тези вериги е насочено към предоставяне на по-голяма стойност на клиентите, която се натрупва в резултат от съвместното участие и координиране на усилията на всички компании от глобалната верига за доставка.
- Днес конкуренцията на международните пазари вече не е между отделни компании, а между глобални вериги за доставка. Основни източници на конкурентни предимства в съвременните глобални вериги за доставка са качеството, разходите, обслужването и иновациите.
- Централно място в управлението на глобалните вериги за доставка заема стратегията за глобалната верига за доставка, която има за цел да осигури стабилно и дългосрочно конкурентно предимство за всички компании от веригата. За да бъде успешна, стратегията за глобалната верига за доставка трябва да бъде съгласувана с визията, мисията, стратегическите цели, конкурентната и задграничната стратегии на компанията, и постоянно да се приспособява към променящите се пазарни условия. Това може да бъде постигнато чрез прилагането на интегриран подход към нейното изграждане и реализиране. Ефективното и ефикасно стратегическо управление на глобалната верига за доставка е предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на компанията и нейната глобална верига за доставка.
- Усложнената структура на съвременните глобални вериги за доставка и засилената динамика на международното бизнес обкръжение водят до нарастване на броя, вероятността и честотата на рисковете, съпътстващи извършването на дейностите в компаниите и техните глобални вериги за доставка. Разнообразието от рискове налага преосмисляне на традиционните методи, модели и стратегии, и създаването на нови подходи и инструменти за управление на риска в глобалните вериги за доставка. Един такъв подход е изграждането на издръжлива на риска глобална верига за доставка, чрез която предизвикателствата от вътрешното и външното обкръжение могат да се превърнат в нови възможности. Ефективното управление на риска в глобалната верига за доставка, интегрирано в стратегията за веригата, е важно условие за постигане на дългосрочен успех и изграждане на конкурентни предимства.
- Съществен фактор за постигането на високи и трайни резултати в глобалните вериги за доставка е изграждането и поддържането на връзки с бизнес партньорите във веригата, което намира израз в управлението на взаимоотношенията с доставчиците и клиентите. Успешното сътрудничество в глобалната верига за доставка дава възможност на компаниите, участващи във веригата, взаимно да се възползват от ключовите си компетентности и да обменят помежду си знание, опит и най-добри практики. Като резултат могат да бъдат постигнати значителни ползи за всички компании от глобалната верига за доставка, една от които е засилването на конкурентоспособността им.
- Участието на малки и средни предприятия (МСП) в глобалните вериги за доставка носи редица ползи както за тях, така и за големите компании. Предпоставки за траен успех на взаимоотношенията между МСП и големите компании в глобалните вериги за доставка са техните взаимни инициативи и подходящата държавна политика, насочена към осигуряване на благоприятни условия за успешно интегриране на МСП в тези вериги.
- В днешно време компаниите обръщат все повече внимание на дейностите и етапите в своите глобални вериги за доставка, които оказват неблагоприятно въздействие върху

околната среда, и търсят начини за неговото ограничаване. Освен това компаниите полагат грижа за спазването от страна на техните доставчици на човешките права, гарантирането на здравето и безопасността и осигуряването на необходимото качество на живот на работниците и служителите. Компаниите, които възприемат и прилагат принципите на устойчивостта в стратегическото управление на своите глобални вериги за доставка, могат да повишат доверието на заинтересованите страни към тях, да подобрят репутацията си, да си осигурят лоялни клиенти, и по този начин да постигнат значителни и трайни успехи. Следователно изграждането на устойчива глобална верига за доставка е фактор за повишаване на конкурентните предимства на всички компании, участващи в нея.

### **В съавторство:**

#### **2. Боева Б., Стойчев И., Василева А., Славова М., Бонева С., Маркова Б., Цанов Ц., Дънешка А., Моллов Д., „Партньорството университет-бизнес: български и европейски измерения“, УИ „Стопанство“, София, 2009 г., стр. 46-52 и 110-113 (10 стр. ≈ 6,58% участие)**

Монографията съдържа резултати от научно изследване, финансирано със средства на фонд „Научни изследвания“ на МОН. Основната цел на авторския екип е да изследва партньорството между университетите, които предлагат икономически знания, и бизнеса в условията на изграждане на общество, базирано на знанието, и в съответствие с пълноправното членство на България в ЕС, като се предложат мерки за ефективно публично-частно партньорство в създаването, обмена и реализирането на икономически знания в националното стопанство. Направен е анализ на съществуващото взаимодействие университет-бизнес и е проследено неговото въздействие върху националната конкурентоспособност на българските фирми. Изследвано е влиянието на публично-частното партньорство върху качеството на обучението и изследователската дейност на университетите и бизнеса. Предложени са конкретни форми и методи на организиране на съвместна научноизследователска дейност в условията на икономиката на знанието. Анализирани са резултатите от съществуващи публикации и са проведени емпирични изследвания. Представена е политиката на ЕС за насърчаване на трансфера на знания от университетите към бизнеса, както и практиката на водещи европейски, американски и японски университети по осъществяване на взаимодействие между университетите и бизнеса.

Гл. ас. д-р Доброслав Моллов е автор на т. 2.5 и т.5.1 от монографията. Точка 2.5 представя отделните аспекти на сътрудничеството университет-бизнес в условията на съвременната икономика на знанието. Изведени са предизвикателствата пред университетите от развитите страни в посока на привличане на бизнеса в процеса на трансфер на знание. Те се свеждат до: ролята на човешкия фактор, времевите рамки, структурата на университетите, наличието на връзки със съществуващи мрежи и мрежови организации, вътрешната култура, бизнес стратегията и защитата на интелектуалната собственост. Тези предизвикателства водят до формулирането на извода, че са необходими конкретни практически решения за подобряване на взаимодействието и сътрудничеството университет-бизнес, сред които: повишаване на качеството и професионализма на това взаимодействие, създаване на централизирана база данни, централизирана координация, придобиване на допълнителна компетентност, създаване на мрежи и мрежови организации. Като основен фактор за успешно взаимодействие между университетите и бизнеса е разпознатата подкрепа от страна на правителството. Представени и анализирани са примери за най-добри практики: Центрове за комерсиализация на технологиите (Илинойс САЩ), сътрудничеството между университетите и бизнеса във Великобритания, практиката на компанията Hewlett-Packard.

Точка 5.1 представя модел на бъдещия български университет с оглед успешното сътрудничество с бизнеса. Предложена е концепцията за предприемчив и адаптивен университет, който организира специализирани курсове по предприемачество и иновации, даващи възможност на завършилите университета да придобият бизнес умения и да се възползват от иновативните идеи, придобити по време на обучението. По този начин се стимулира трансфера на научно и технологично знание към бизнеса и се допринася за икономическото развитие на регионално и национално ниво. Коментирани са основните фактори за изграждане на такъв вид университет, сред които: контрол на качеството, създаване на университетски центрове за трансфер на знание и технологии, създаване на стимули за учените, изграждане и функциониране на структури за осигуряване на целеви програмни дейности, разработване и осъществяване на подходяща университетска стратегия.

**3. Боева Б., Василева А., Стойчев И., Бонева С., Цанов Ц., Моллов Д., Христова А., Желев П., Лозанов О., Петков В., Нецова В., Хлебарева И., Шавов Ф., „Международна конкурентоспособност на експортно ориентирани отрасли в България“, Издателски комплекс – УНСС, София, 2012 г., стр. 121-138 (18 стр. ≈ 5,84% участие)**

Монографията съдържа резултати от научно изследване, финансирано със средства от фонд „НИД“ на УНСС. Изследването представя основните теоретични постановки, свързани с международната конкурентоспособност, като я разглежда на национално, секторно и фирмено равнище, както и резултатите от емпирични изследвания на водещи експортно ориентирани отрасли в България. Формулирани са изводи и препоръки за подкрепа и подобряване на експортната конкурентоспособност на българската икономика на различни равнища: държава, отрасъл, фирма.

Гл. ас. д-р Доброслав Моллов е автор на глава II, т. 3 от монографията. В тази точка е направен анализ на конкурентоспособността на металургията в България. Както е известно, металургията е основен промишлен отрасъл с комплексна структура, обхващащ процесите на добив и обогатяване на руди и производството на различни видове метали и прокат. Металургията и производството на метални изделия играят съществена роля в българската икономика. Металургичният отрасъл е един от структуроопределящите отрасли на икономиката на страната, тъй като неговото развитие до голяма степен определя развитието на почти всички други отрасли. Направен е анализ на:

- производството и добавената стойност в отрасъла, както и на осигуряването от него на работни места;
- динамиката на вноса и износа на метали и металургични продукти за периода 2001-2010 г., както и на търговското салдо за 2007-2010 г.;
- географската насоченост и стоковата структура на износа в рамките на отрасъла – поотделно за черни и за цветни метали и изделия от тях;
- факторите, оказващи влияние върху развитието на конкурентоспособността на отрасъла. Идентифицирани са следните основни фактори: суровинната база, капиталоемкостта, иновациите, обвързаността с други отрасли, зависимостта от инфраструктурата, екологичният фактор, достъпът до международния пазар, структурата на предприятията, браншовата камара.

Въз основа на анализа на отделните аспекти на конкурентоспособността на металургичния отрасъл в България са формулирани няколко основни извода:

- През последните години производството на метали и метални изделия увеличава своя дял в производството и добавената стойност на преработващата промишленост в България. То се характеризира с висока динамика на физическия обем на производството и на продажбите.

- Високият дял в произведената промишлена продукция, в стоковия износ и положителното търговско салдо, което се формира при търговията с металургични продукти, са важни фактори за подобряване на макроикономическите показатели на страната. Затова металургията се определя като важен и стратегически отрасъл за икономиката на България.
- Поради негативното действие на различни фактори пред българската металургия стоят редица предизвикателства.
- Основна цел пред предприятията в отрасъла е да усвояват нови знания, да внедряват нови технологии за производство и да увеличават дела на висококачествените крайни продукти, и като резултат постоянно да повишават конкурентоспособността си. Постигането на тази цел следва да бъде насочено към намаляване на енергоемкостта, увеличаване на инвестициите в модерни производствени машини и съоръжения, внедряване на техники и технологии за спазване на европейските стандарти по опазване на околната среда, подобряване на условията на труд, внедряване на иновативни решения за производство на нови продукти с по-голяма добавена стойност, подобряване квалификацията на работната сила.

Точка 3 от глава II завършва с кратък SWOT анализ на металургията в България. Сред силните страни са идентифицирани стратегическото значение на отрасъла за икономиката на страната, многогодишните традиции в производството и неговото технологично реструктуриране, нарастващите инвестиции и функционирането на браншова камара. По-важните слаби страни се свеждат до незавършилото реструктуриране в отрасъла, остаряването на производствените съоръжения, силната зависимост от вноса на суровини, качеството на работната сила, необходимостта от инвестиции за изпълнение на европейските екологични стандарти. Металургичният отрасъл предоставя възможности за създаване на нови форми на сътрудничество с учебни звена и университети, както и за успешна реализация на произведената от българските металургични предприятия продукция на европейските и световните пазари. Опасностите са свързани с нарастващата конкуренция от трети страни, както и с екологичните проблеми и рискове.

#### **4. Боева Б., Бонева С., Дънешка А., Моллов Д., „Мрежите за обмен на знания и опит – фактор за конкурентоспособност на обучението по МИО“, Издателски комплекс – УНСС, София, 2012 г., стр. 11-49, 50-66, 127-133 (48 стр. ≈ 33,68% участие)**

Монографията съдържа резултати от научно изследване, финансирано със средства от фонд „НИД“ на УНСС. Изследването застъпва виждането на изследователския екип, че за разлика от класическите алумни мрежи усилията следва да се ориентират към създаването на мрежа за обмен на знания и опит като система от взаимоотношения в контекста на обществото на знанието. Именно изграждането, изследването и възможностите за развитие на такива мрежи в България са оскъдно разработена тема в българската научна литература и практика, която формира съдържанието на научната разработка. В труда се защитава тезата, че постигането на добро равнище на конкурентоспособност на обучението по МИО (УНСС) е възможно чрез активни форми на обмен на знания и опит с практиката. В качеството на една от успешните форми за обмен на знания и опит се приема практикуващата общност. Нейните основни характеристики и механизми на функциониране ще бъдат в основата и на създаване на Алумни мрежа. Основните постигнати резултати се свеждат до следното:

- Разкритите възможности, които предлагат съвременни механизми за обмен на знания и поддържаната от изследователите постановка за ролята им за ефективното функциониране на организациите и техните взаимоотношения.
- Очертаната тенденция на утвърждаването на знанието като предпоставка за конкурентоспособността на съвременните организации.

- Доказаната от практическите изследвания значимост, която практиката и преди всичко бизнесът отдава на взаимодействието с университетските общности.
- Направеният опит на основата на обзор на критериите за оценка на качеството на образованието, за да се открие и приносът на взаимодействието на университетите с практиката.
- Представените нови тенденции в международния бизнес – разкритите промени в теоретичните възгледи и практиката в съответствие с приемането на знанието като ресурс и фактор за ефективни международни междуфирмени отношения.
- Очертаната значимост на изграждането и функционирането на мрежи от знания и в рамките на отношенията държава-бизнес.

Гл.ас. д-р Доброслав Моллов е автор на първа глава и съавтор на точки 1 и 3 от втора глава на монографията. Първа глава има теоретичен характер. Тя представя същността и характеристиките на практикуващите общности (Communities of Practice, CoPs), механизмите за създаване и обмен на знания в тях, както и взаимодействието им с организацията. Направено е разграничение между практикуващите общности и други организационни форми (работна група и екип) и са предложени примерни критерии за класификация на видовете практикуващи общности. Представени са етапите от жизнения цикъл на практикуващите общности и е разкрита ролята на хората, процесите и технологиите в еволюцията на тези общности. Главата завършва с обобщение на основните ползи от практикуващите общности и критики към тях. Въз основа на направения теоретичен обзор са обобщени следните ползи от създаването и поддържането на практикуващи общности:

- Те са ефективен инструмент за създаване, споделяне и прилагане на скрито знание (т.е. знание, съдържащо се в съзнанието на хората) и натрупан опит.
- Те се превръщат в ключов фактор за развитието и усъвършенстването на членовете си, изграждането на връзки и взаимоотношения, споделянето и многократното използване на знанието, научаването в организацията и внедряването на промените.
- Те позволяват на поддържащите ги организации да комуникират и реализират своята стратегия и да усъвършенстват способностите си.
- Те са средство за ускоряване на иновационните процеси, необходими за трайно позициониране на компанията и постигане на лидерство на пазара.

Направените проучвания предлагат обхватна платформа за различни практически решения. Безспорен факт е, че практикуващите общности са още една възможност по пътя на търсенето на ефективни механизми и взаимодействия в отношенията между бизнеса и университета.

Точка 1 от втора глава представя резултатите от проведено проучване на мрежите за обмен на знания и опит в българската практика. Въз основа на тези резултати се анализира степента на разпространение на практикуващите общности и тяхното използване за управление на знанието в българските компании, които активно участват в международния бизнес. Резултатите от проведеното проучване подсказват заключението, че практикуващите общности са все още новост като концепция и като практически инструмент за управление на знанието в българските компании с участие в международния бизнес. По-широкото им навлизане в практиката би могло да допринесе за по-ефективното и ефикасно оползотворяване на ресурса знание от страна на българските компании. Това е част от решението на проблема за оскъдността на ресурсите, който неизменно стои пред всяка международна компания. Разбира се, българските компании трябва да идентифицират и да преодолеят редица ограничения и трудности, свързани с приложението на практикуващите общности.

Точка 3 от втора глава представя резултатите от анкетно проучване на отношението и нагласите на студентите в катедра „МИО и бизнес“ (УНСС) към изграждането на професионална мрежа за обмен на знание под формата на асоциация на завършилите специалност „МИО“. Резултатите от проучването водят до извода, че въпреки новостта на мрежите за обмен на знание (включително под формата на асоциации на завършилите

определена специалност) като концепция и като практически инструмент за управление на знанието, анкетираният студент към катедра „МИО и бизнес“ определено разпознават ползите от членството в асоциацията на завършилите специалност „МИО“ и декларират готовност за това.

Направеният теоретичен обзор и осъществените практически проучвания, представени в монографията, дават основание да се формулира общият извод, че изследването е определена стъпка към доказване на тезата за ролята на мрежите от знания и практикуващите общности във формиране на конкурентоспособността на съвременното университетско образование.

## **II. УЧЕБНИЦИ**

### **5. Моллов Д., „Глобални вериги за доставка – моделиране и управление”, Издателски комплекс – УНСС, София, 2016 г.**

Съвременните международни компании са изправени пред редица предизвикателства при осъществяването на своята дейност. Международната среда, в която те оперират, се характеризира с динамика, интензивна конкуренция и висока степен на несигурност и риск. Колебанията в търсенето на международните пазари стават все по-големи и непредсказуеми, а конкуренцията между стоките и услугите, предлагани на тези пазари, се засилва. Всички тези фактори налагат на компаниите да предприемат необходимите действия, за да се адаптират към новите условия. Производството на стоки и предоставянето на услуги, които клиентите търсят, изисква от компаниите да обръщат все по-голямо внимание както на ресурсната си обезпеченост – на дизайна, производството и транспортирането на продуктите на своите доставчици, така и на своето собствено производство и дистрибуция до директните клиенти. Същевременно те трябва непрекъснато да си дават отговор на въпроса какво реално търсят техните крайни клиенти. Следователно, за да са способни да осъществяват успешен международен бизнес, компаниите трябва да са все по-тясно обвързани със своите бизнес партньори – доставчици и клиенти. В този смисъл управлението на глобалните вериги за доставка се превръща в основен източник на конкурентни предимства за компаниите, търсещи възможности за разрастване в глобален мащаб, повишаване на печалбата и устойчиво развитие.

Учебникът си поставя за цел да представи отделните аспекти на управлението на веригите за доставка и да изведе неговите специфики по отношение на глобалните вериги за доставка. Специално внимание е отделено на моделирането на тези вериги. Съдържанието на учебника е систематизирано в осем глави. Първа глава е въвеждаща и представя същността и характеристиките на веригите за доставка и тяхното управление, както и специфичните особености на глобалните вериги за доставка. Глави от втора до четвърта разглеждат управлението на основните бизнес процеси в глобалните вериги: снабдяване (глава втора), производство (глава трета) и дистрибуция и транспортиране (глава четвърта). Глави от пета до седма са посветени на управленските дейности, свързани с постигането на съответствие между предлагането и търсенето във веригите. Прогнозата за очакваното търсене на крайните клиенти (глава пета) е в основата на управлението на запасите (глава шеста) и планирането на продажбите и операциите (глава седма). Последната осма глава е посветена на усъвършенстването на глобалните вериги за доставка, което намира израз в управлението на качеството и резултатите.

Учебникът е предназначен за студенти от бакалавърска специалност „МИО“ и магистърска специалност „Международен бизнес“ в УНСС. Той може да бъде използван и от студенти от други бакалавърски и магистърски програми, както и от специалисти от практиката и от широк кръг читатели, които се интересуват от проблемите на международния бизнес и съвременните насоки в неговото управление и развитие.

### **III. СТАТИИ**

#### **6. Моллов Д., „Управление на риска в глобалните вериги за доставка”, сп. „Икономически и социални алтернативи”, УНСС, бр. 4, 2016 г.**

Съвременните глобални вериги за доставка функционират в сложно и динамично международно обкръжение. Те са изложени на въздействието на множество фактори, от което произтичат редица рискове за тях. В последните две десетилетия сме свидетели на значително нарастване на рисковите събития, предизвикващи щети на глобалните вериги за доставка на редица компании: природни бедствия, терористични атаки, военни конфликти, икономически кризи, кибератаки, разпространение на компютърни вируси и др. Това поражда необходимост от ефективно управление на риска в тези вериги като съществено условие за техния дългосрочен успех. Статията представя същността на управлението на риска в глобалните вериги за доставка. Разглеждат се основните видове рискове, присъщи на веригите. Представя се процесно-ориентиран подход за управление на риска. Разискват се елементите от изграждането на издръжлива на риск верига за доставка и се дискутират стратегиите за смекчаване на риска. Статията защитава тезата, че ефективното управление на риска в съвременните глобални вериги за доставка налага преосмисляне на традиционните методи и стратегии и търсене на нови подходи за управление на риска в тези вериги.

Въз основа на представените специфични особености при управлението на риска в глобалните вериги за доставка са направени следните обобщения и изводи:

- Съвременните глобални вериги за доставка са изложени на въздействието на разнообразни рискове, произтичащи не само от операциите във веригата, но и от динамиката на международното обкръжение, несигурността и нестабилността на международните пазари, засилената конкурентна борба и стремежа към удовлетворяване на все по-взискателните клиенти, сложността на веригите и взаимоотношенията между компаниите в тях, задграничното прехвърляне на дейности и др. От съществено значение за глобалните вериги за доставка са глобалните рискове, на чието влияние те са изложени. Взети заедно, всички тези рискове определят уязвимостта на веригата за доставка.
- Разнообразието от рискове налага преосмислянето на традиционните методи, модели и стратегии, и търсенето на нови подходи и инструменти за управление на риска в глобалните вериги.
- За да постигнат траен успех, компаниите трябва да интегрират управлението на риска в стратегията за управление на своите глобални верига за доставка. Това може да стане чрез прилагането на съчетание от различни модели, като например COSO, изграждане на издръжлива на риск верига за доставка, внедряване на международни стандарти за управление на риска, и др. Успешно управление на риска може да бъде постигнато, ако веригите са гъвкави, адаптивни и съгласувани.
- Ефективното и интегрирано управление на риска в глобалните вериги дава възможност за умелото идентифициране на рисковете, присъщи на тези вериги, и прилагането на стратегии, водещи към тяхното минимизиране и преодоляване, както и към бързо възстановяване след преминаване на рисковото събитие.

#### **7. Моллов Д., „Управление на устойчивите вериги за доставка”, сп. „Икономическа мисъл”, ИИИ, БАН, бр. 5, 2016 г.**

През последните години с все по-голяма популярност сред бизнес-средите се ползва концепцията за устойчивост, т.е. посрещането на нуждите на съвременното общество, без да бъдат ощетявани бъдните поколения. От една страна, за да поддържат печалбата си, компаниите трябва постоянно да се усъвършенстват и да адаптират своите вериги за доставка към

изискванията и желанията на клиентите, за да им предоставят стойностни и привлекателни предложения. Тъй като търсенето на качествени, надеждни, здравословни и екологично чисти продукти и услуги все повече нараства, компаниите, които ги произвеждат и предлагат на своите клиенти, могат да постигнат значителни конкурентни предимства. От друга страна, в световен мащаб ресурсите стават все по-оскъдни, а тяхното търсене все повече се увеличава, което принуждава компаниите да се ориентират към използването на алтернативни ресурси и източници на енергия. Същевременно в последно време сме свидетели и на глобални климатични промени, както и на нарастване на честотата и мащабите на природните бедствия. Това налага компаниите да обръщат все повече внимание на дейностите и етапите във веригата за доставка, които оказват негативно влияние върху околната среда, и да търсят начини за тяхното ограничаване. От трета страна, работата с партньори във веригата, които са от държави с по-слаба степен на икономическо и социално развитие, поражда необходимостта от фокусиране върху въпроси, свързани със спазването на човешките права, гарантирането на здравето и безопасността и осигуряването на необходимото качество на живот на работниците и служителите.

Статията представя същността, основните елементи и специфики при управлението на устойчивите вериги за доставка. Застъпена е тезата, че възприемането и прилагането на устойчивите практики в управлението на веригите им за доставка дава възможност на компаниите да постигнат значителни успехи и да повишат конкурентоспособността си.

Въз основа на анализа на различните виждания относно управлението на устойчивите вериги за доставка са направени следните обобщения и изводи:

- Съвременните разбирания, свързани с прилагането на принципите на устойчивостта в бизнеса, се изразяват в: грижа за хората (спазването на човешките права, здравето, безопасността и качеството на живот), грижа за околната среда (мероприятия за опазване на природата и ограничаване на вредата върху нея) и постигане на дългосрочен растеж и икономически просперитет в полза на цялото общество.
- Днешните компании са отговорни както за собствено си устойчиво поведение, така и за практиките на своите партньори във веригите за доставка – доставчици на ресурси и материали, логистични компании, дистрибутори и др. Тези практики трябва да удовлетворяват очакванията на всички заинтересовани лица, пряко или косвено повлияни от дейността на съответната компания и нейната верига за доставка – собствениците, служителите, клиентите и обществото.
- Веригите за доставка могат да улеснят внедряването на устойчивите практики поради установената комуникация и сътрудничество между участниците в тях, както и интегрираността на веригите.
- Управлението на устойчивите вериги за доставка намира израз в прилагането на специфични управленски практики, свързани с разработването и внедряването на стратегия за устойчива верига за доставка, с дизайна и производството на продукта, снабдяването, логистиката и взаимоотношенията с доставчиците.
- Възприемайки и прилагайки устойчивите практики в управлението на своите вериги за доставка, компаниите могат да повишат репутацията си и да постигнат значителни и трайни успехи. Устойчивите вериги за доставка са източник на конкурентно предимство за компаниите, участващи в тях.

## **8. Моллов Д., „Теория и практика на управление на обратните вериги за доставка”, сп. „Икономически и социални алтернативи”, УНСС, бр. 1, 2017 г.**

Традиционният интерес в областта на управлението на веригите за доставка е насочен към движението на материалните потоци от началния производител към крайния клиент във веригата. Същевременно обаче в днешно време все повече продукти се връщат към производителите или дистрибуторите. По този начин възниква концепцията за т.нар. обратни

вериги за доставка, които обслужват потоците от продукти и материали, придвижващи се от крайния клиент към началния производител.

Статията представлява теоретично изследване, което си поставя за цел да изясни същността на обратните вериги за доставка и тяхното управление. Обект на изследване са обратните вериги за доставка, а конкретен предмет – специфичните аспекти от управлението на тези вериги. В статията се обосновава тезата, че ефективното и ефикасното управление на обратните вериги за доставка предоставя редица предимства и изгоди за компаниите и заинтересованите лица.

В статията се представя същността и конфигурацията на обратните вериги за доставка и се коментират предизвикателствата пред тяхното управление. Дискутира се ролята на европейското и българското законодателство и се представят примери за най-добри практики в управлението на обратните вериги за доставка. Обосновава се тезата, че ефективното и ефикасното управление на обратните вериги за доставка предоставя редица предимства и изгоди за компаниите и заинтересованите лица. Тези предимства могат да бъдат сведени до следното: От една страна, чрез това управление се постига увеличаване на обращаемостта на активите поради подобряване на управлението на върнатите продукти. Същевременно обратните вериги спомагат за редуциране на оперативните разходи от повторното използване на възстановени крайни продукти, както и компоненти, части и детайли. Чрез обратните вериги се предлагат нови или подобрени продукти на мястото на непродадени или бавнооборотни стоки. Обратните вериги допринасят и за увеличаване на приходите, реализирани от продажби на вторичния пазар. Не на последно място чрез обратните вериги се постига по-висока степен на удовлетворяване на акционерите, тъй като чрез тях компанията реализира социалните и екологичните принципи на устойчивостта.

### **В съавторство:**

#### **9. Костадинов А., Моллов Д., „Конкурентоспособност на зърнопроизводителите в България”, сп. „Икономически и социални алтернативи”, УНСС, бр. 3, 2015 г. (50% участие)**

Производителите на зърно у нас са изложени на въздействието на редица фактори, които оказват пряко влияние върху тяхната конкурентоспособност: неустойчивост на световния пазар, динамика на цените, силна конкуренция, повишаващ се интензитет на неблагоприятните природни явления, и др. Затова те са изправени пред необходимостта да търсят механизми за повишаване на своите конкурентни предимства с оглед запазване и разширяване на пазарния си дял на националния и международния пазар. Осъществяването на успешен бизнес днес изисква компаниите от сектора добре да познават и да бъдат потътно обвързани със своите доставчици и клиенти, да координират съвместните дейности и да управляват ефективно и ефикасно взаимоотношенията си с тях. Тези изисквания са в основата на практиките, свързани с управлението на веригите за доставка.

Обект на статията са веригите за доставка на зърно. Статията представя същността, структурата и особеностите на тези вериги и посочва основните фактори за успех при управлението им. Изведени са проблемите и трудностите, които срещат българските зърнопроизводители при управлението на своите вериги за доставка, и са предложени възможни варианти за тяхното преодоляване. Предмет на изследването са конкретните проблеми при доставка на зърно, изразяващи се в понижена конкурентоспособност на зърнопроизводителите в България. В рамките на изследването се защитава тезата, че в резултат на оптимизиране на веригите за доставка на зърно в страната, както и подобряване на техническата инфраструктура, българските зърнопроизводители могат да подобрят конкурентоспособността си на националния и международния пазар.

В статията са формулирани следните основни обобщения и изводи:

- Конкуентоспособността на зърнопроизводителите несъмнено се намира в пряка зависимост от веригите за доставка. Усъвършенстването на веригите за доставка при зърнопроизводството е свързано с решаване на системата от проблеми, разпознати в изследването.
- Въпреки, че зърнопроизводството е субсидирано, техническата инфраструктура е с изключително значение.
- Ефективното и ефикасното управление на веригите за доставка на зърно оказват значително влияние върху конкурентоспособността в интегрираните вериги за производство на храни.
- Оптимизирането на веригите за доставка ще допринесе за повишаване конкурентоспособността на българските зърнопроизводители. От подобряването на инфраструктурата и законодателната база полза биха имали и производителите на други култури. Моделът за повишаване на конкурентоспособността на веригите за доставка на зърнопроизводителите би могъл да се използва и при други производства на земеделски стоки.

#### **IV. ДОКЛАДИ ОТ УЧАСТИЯ В НАУЧНИ И НАУЧНОПРИЛОЖНИ КОНФЕРЕНЦИИ**

##### **10. Моллов Д., „Партньорството университет-бизнес – фактор за ефективен трансфер на знания и опит”, доклад на Международна научна конференция на тема „Интегриране на България в европейското иновационно и образователно пространство”, организирана от катедра „МИО и бизнес”, УНСС, София, септември 2009 г.**

В съвременната икономика на знанието особено значение придобиват процесите на трансфер на знание, осъществяващи се главно в мрежови междуорганизационни и междуотраслови структури. Конкуентоспособността на дадена национална икономика в голяма степен зависи от жизнеспособността на тези мрежи и от ефективността на процеса на трансфер на знания в тях. В тази връзка все по-висок приоритет придобива партньорството между университетите и бизнеса. Това партньорство понастоящем е съпътствано от редица проблеми, но същевременно предлага и редица възможности пред участниците в него.

Докладът е съсредоточен върху този вид сътрудничество, разглеждано като механизъм и фактор за ефективен трансфер на знания и опит. Идентифицират се проблемите и трудностите в трансфера на знание между бизнеса и университетите и се предлагат практически решения за повишаване на качеството на този трансфер. Привеждат се примери за най-добри световни практики и се дискутират възможностите пред българските университети за изграждане на успешно сътрудничество с бизнеса с цел ефективен трансфер на знания и опит. Представя се моделът на предприемчивия университет като перспектива за задълбочаване на партньорството между университетите и бизнеса в България и за усъвършенстване на процеса на трансфер на знание между тях.

В доклада се прави заключението, че съвременната световна практика предоставя различни възможности за задълбочаване на партньорството университет-бизнес и стимулиране на ефективния трансфер на знание между науката и практиката. Приоритетна задача на българските университети е в обозрим срок да се запознаят и да започнат да внедряват в своята практика опита на водещите университети по света. По този начин ще се осигурят възможности за усъвършенстване на университетското образование в България чрез повишаване нивото на преподаването и качеството на подготовката на специалистите. А това е една важна стъпка по пътя към превръщането на българското общество в общество на знанието.

**11. Моллов Д., „Прехвърляне на дейности към 4PL компании: перспективи и предизвикателства пред управлението на глобалните вериги за доставка”, доклад на Единадесета международна научна конференция на тема „Членството на България в Европейския съюз: седем години по-късно”, организирана от катедра „МИО и бизнес”, УНСС, София, октомври 2014 г.**

В последните години се наблюдават значителни иновации в областта на логистиката и управлението на глобалните вериги за доставка. Една от тях, която все повече привлича интереса на компаниите и академичните кръгове, е появата на т. нар. 4PL компании – специализирани консултантски компании, които предоставят на клиента интегрирано решение за управление на всички аспекти от неговата верига за доставка. Повечето специалисти са единодушни, че 4PL компаниите са бъдещето на прехвърлянето на дейности и управлението на глобалните вериги за доставка. Същевременно в литературата все още няма единно виждане относно същността на този вид компании и тяхната роля в управлението на веригите за доставка.

Докладът си поставя за цел да представи основните характеристики на модела 4PL и да покаже възможностите за негово успешно прилагане в управлението на съвременните глобални вериги за доставка с оглед повишаване на тяхната конкурентоспособност. В доклада е представена обобщена класификация на различните видове доставчици на логистични услуги, като са изведени отличителните черти на модела 4PL от сходните с него 3PL и LLP. Посочени са аргументите в полза на прехвърлянето на дейности към 4PL доставчици и са обобщени предимствата и рисковете, присъщи на този модел. Докладът завършва с пример за 4PL компанията ACS Global Services, успешно позиционираща се на европейския и азиатския пазар.

Основните обобщения и изводи в доклада се свеждат до следното:

- В условията на съвременното динамично и конкурентно международно бизнес обкръжение компаниите трябва да полагат все повече усилия, за да удовлетворят очакванията и изискванията на своите клиенти. Прехвърляйки цялостното управление на своите глобални вериги за доставка на специализирана компания – 4PL доставчик, те могат да се съсредоточат върху осъществяването на своите основни бизнес дейности и усъвършенстването на ключовите си компетентности.
- 4PL компаниите осигуряват единен, интегриран подход към управлението на глобалните вериги за доставка, и предлагат редица възможности за тяхното усъвършенстване, които се изразяват в: оптимизиране на планирането и изпълнението на бизнес процесите, минимизиране на разходите, подобряване на резултатите, развитие на сътрудничеството и взаимоотношенията между партньорите във веригата за доставка, и като краен резултат – увеличаване на удовлетвореността на крайните клиенти във веригата, нарастване на продажбите и печалбата и повишаване на конкурентните предимства на цялата верига за доставка.
- Засега приложението на модела 4PL в практиката е ограничено най-вече до големите международни и новостартиращите компании. Но поради способността му да предлага гъвкави решения за усъвършенстване на която и да е верига за доставка – от най-елементарната до най-комплексната, специалистите очакват в бъдеще той да придобие по-широка популярност.

**12. Моллов Д., „Икономични вериги за доставка: принципи и управленски практики”, доклад на Единадесета международна научна конференция на тема „Членството на България в Европейския съюз: седем години по-късно”, организирана от катедра „МИО и бизнес”, УНСС, София, октомври 2014 г.**

В съвременните условия на глобализация, ускорена динамика и засилена конкуренция на международните пазари, компаниите са изправени пред необходимостта да търсят нови модели за управление на своите глобални вериги за доставка. Постоянният процес на иновации води до

непрекъснато предлагане на нови продукти и драматично съкращаване на жизнения цикъл на продуктите. Днешният клиент има възможност да избира сред много конкурентни предложения, той иска да получи своята поръчка в максимално кратки срокове, понякога дори часове или минути, той има високи изисквания по отношение на качеството, обслужването и стойността, която получава и за която е готов да заплати. Същевременно производството на големи партии с цел реализиране на икономии и поддържането на защитни запаси като буфер срещу променливото търсене могат да доведат до значителни загуби поради бързо променящите се желания на клиентите. Следователно е необходим модел за управление на глобалните вериги за доставка, който да бъде изцяло ориентиран към клиента и удовлетворяването на неговите потребности. Принципите на икономичното мислене (lean thinking), добре познати в световната практика, учат как компанията да се фокусира само върху тези дейности, които водят до повишаване на стойността за клиента, а оттам – и на печалбата. Приложени към управлението на глобалните вериги за доставка, тези принципи дават възможност на партньорите във веригата да постигнат висока ефективност, като произвеждат качествени и стойностни продукти, и ги доставят на крайните клиенти по бърз и гъвкав начин.

Обект на доклада са икономичните вериги за доставка, а предмет – специфичните особености при тяхното управление. Докладът представя основните идеи на икономичното мислене, обобщава водещите принципи на икономичните вериги за доставка, показва как тези принципи намират израз в отделните насоки от управлението на съвременните глобални вериги за доставка, и коментира предимствата и рисковете при изграждането на икономични вериги за доставка.

Основните изводи в доклада се свеждат до следното: Внедряването на принципите на икономичното мислене в управлението на съвременните глобални вериги за доставка води до подобряване на качеството и производителността на всички бизнес процеси, извършвани от партньорите във веригата – от снабдяването със суровини и материали до производството и доставката на завършените продукти до клиентите. Икономичните практики оптимизират структурата и процесите във веригите, значително съкращават разходите и премахват загубите, и изцяло обвързват производството с търсенето на пазара и удовлетворяването на желанията и потребностите на клиентите. Всичко това води до повишаване на стойността за клиентите и като следствие – подобряване на конкурентоспособността на компанията и нейната верига за доставка, повишаване на резултатите, постигане на дългосрочна печалба и устойчиво развитие.

### **13. Моллов Д., „Поуки от финансовата криза: управление на глобалните вериги за доставка в условията на несигурност”, доклад на Шеста международна научна конференция на тема „Следкризисният финансов свят - стагнация или радикална промяна”, организирана от катедра „Финанси” на УНСС и БСУ, Равда, май 2015 г.**

Съвременните международни компании са изправени пред редица предизвикателства, произтичащи от необходимостта непрекъснато да адаптират своите глобални вериги за доставка към динамиката и сложността на обкръжението, в което функционират. Едно от тези предизвикателства – финансовата криза, отправи сериозно предизвикателство пред много от тези компании и техните глобални вериги за доставка. Кризата причини неவிжданo досега свиване на търсенето в много индустрии, което предизвика сериозни проблеми пред оцеляването на компаниите, опериращи на международните пазари. Тя засили конкуренцията между производителите и ги принуди да се фокусират върху съкращаването на разходите, ограничаването на производствения капацитет, консолидирането на доставчиците и намаляването на количеството поддържани запаси. Всичко това доведе до преосмисляне на стратегиите им за управление на глобалните вериги за доставка, съсредоточаване на вниманието върху присъщите на тези вериги рискове и търсене на подходи за тяхното минимизиране.

Докладът представя същността на управлението на глобалните вериги за доставка в условията на несигурност, дискутира основните рискове, присъщи на тези вериги, и представя подходите за тяхното минимизиране като част от стратегията за управление на глобалната верига за доставка.

Основните поуки от финансовата криза за международните компании и техните глобални вериги за доставка са обобщени в доклада по следния начин:

- Съвременните международни компании са изложени на въздействието на разнообразни рискове, произтичащи от динамиката на международното обкръжение, засилената конкурентна борба, сложността и взаимоотношенията в техните глобални вериги за доставка. Тези рискове трябва да бъдат анализирани и управлявани;
- Финансовата криза наложи преосмисляне на традиционните методи и стратегии за управление на риска и търсене на нови подходи, насочени към посрещане и смекчаване на рисковете;
- За да постигнат траен успех, компаниите трябва да интегрират управлението на риска в стратегията за управление на своите глобални вериги за доставка. Изграждането на издръжливи на риск глобални вериги за доставка дава възможност за умелото идентифициране на рисковете, присъщи на тези вериги, и прилагането на подходящи и работещи стратегии за тяхното минимизиране и преодоляване.

#### **14. Моллов Д., „Управление на знанието в глобалните вериги за доставка”, доклад на Научна конференция с международно участие на тема „Хоризонти в развитието на човешките ресурси и знанието”, организирана от БСУ, Бургас, юни 2015 г.**

Развитието на съвременната световна икономика се характеризира с ярко изразени тенденции към глобализация, създаване на нови технологии, повсеместно разпространение на информацията и изграждане на мрежи и връзки между компаниите. Тези тенденции водят до засилване на конкурентната борба, увеличаване на динамиката на интернационалното обкръжение и съкращаване на жизнения цикъл на продуктите. В подобна обстановка уменията за гъвкаво управление и бързо приспособяване към постоянно изменящите се условия на обкръжението са от решаващо значение за успеха на международните компании и техните глобални вериги за доставка. Тези умения произтичат от способността на компаниите да се обучават, да обменят информация със своите бизнес партньори, да натрупват нови знания и опит и бързо да ги адаптират и прилагат в създаването на конкурентни продукти и услуги. Постигането на оптимален баланс между усъвършенстването и ефективното използване на знанието е важна предпоставка не само за оцеляване, но и за придобиване на конкурентни позиции. Доколкото конкуренцията днес е не между отделни компании, а между вериги за доставка, важен източник за изграждане на устойчиво конкурентно предимство е знанието, създавано в рамките на веригата за доставка. Следователно успехът на международните компании зависи преди всичко от това, как те управляват своите знания в рамките на глобалните вериги за доставка, в които участват. Приложена към управлението на глобалните вериги за доставка, концепцията за управление на знанието открива нови възможности пред компаниите, участващи в тях.

Докладът разглежда моделите и механизмите за обмен на знание в рамките на глобалните вериги за доставка и идентифицира предимствата и трудностите, съпътстващи този обмен. Аргументирана е тезата, че ефективното управление на знанието в цялата верига за доставка води до повишаване на резултатите и конкурентните предимства на компаниите във веригата.

В доклада са изведени основните предимства и рискове, свързани с обмена на знание в глобалните вериги за доставка. Основните предимства се изразяват в следното:

- чрез сътрудничеството с партньори във веригата за доставка компанията увеличава броя на източниците на нови и по-добри идеи и натрупва знание, с което си осигурява

възможност да постигне по-висока ефикасност в производството и да повиши качеството на продуктите;

- използвайки знанията и опита на доставчици, клиенти и други партньори, компаниите могат да увеличат броя на успешно реализираните продукти, и да намалят времето до пазара на нови продукти.

Някои от рисковете са:

- чрез споделянето на знание на повече партньори във веригата, компанията рискува да загуби контрол върху интелектуалната собственост. Независимо дали умишлено или случайно, партньорът във веригата може да издаде тайни планове или технически познания на конкуренти или други страни, които биха могли да използват тази информация в ущърб на компанията;
- компанията може да стане прекалено зависима от своите партньори и да загуби контрол върху постигането на своите стратегически цели.

Безспорен е фактът, че споделянето на знание между партньорите в глобалните вериги за доставка повишава ефикасността и ефективността на веригите, което води до по-високо качество и увеличава степента на удовлетвореност на клиентите. Следователно за да оцелеят в конкурентната борба, за компаниите от глобалните вериги за доставки обменът на знания между партньорите става все по-важен и жизнено необходим. А това поражда нуждата от ефективно управление на знанието в глобалните вериги за доставка.

#### **15. Моллов Д., „Корпоративна социална отговорност и глобални вериги за доставка”, доклад на Научна конференция с международно участие на тема „Хоризонти в развитието на човешките ресурси и знанието”, организирана от БСУ, Бургас, юни 2015 г.**

В последните десетилетия нараства значението на глобалните вериги за доставка за международния бизнес. Днес почти всяка модерна верига за доставка има глобален аспект. От факта, че глобалната верига за доставка обхваща компании от различни държави, произтичат и редица предизвикателства, с които трябва да се справят компаниите при управлението на своите вериги. Взаимоотношенията с бизнес партньори в глобалните вериги за доставка, които са от държави с различна степен на икономическо и социално развитие, пораждат необходимостта от фокусиране върху въпроси, свързани със спазването на човешките права, гарантирането на здравето и безопасността и осигуряването на необходимото качество на живот на работниците и служителите. Затова в последните години все по-широко приложение в практиката намира концепцията за корпоративна социална отговорност.

Докладът представя същността на тази концепция в контекста на управлението на глобалните вериги за доставка и посредством примери за най-добри практики разкрива възможностите пред компаниите за постигане на трайни успехи.

В доклада са направени следните обобщения и изводи:

- Съвременните виждания за корпоративна социална отговорност се изразяват в грижа за хората (спазването на човешките права, здравето, безопасността и качеството на живот), грижа за околната среда (мероприятия за опазване на природата и ограничаване на вредата върху нея) и постигане на дългосрочен растеж и икономически просперитет в полза на обществото като цяло.
- В днешно време корпоративната социална отговорност не е въпрос, свързан само с отделната компания. Компаниите, които осъществяват дейност зад граница, са отговорни както за своето собствено корпоративно социално поведение, така и за практиките на своите партньори в глобалните вериги за доставка – доставчици на ресурси и материали, логистични компании, дистрибутори и др. Тези практики трябва да удовлетворяват очакванията на всички заинтересовани лица, пряко или

косвено повлияни от дейността на съответната компания и нейната верига за доставка – собствениците, служителите, клиентите и обществото като цяло.

- Възприемайки и прилагайки социално отговорните практики в управлението на своите глобални вериги за доставка, международните компании могат да повишат репутацията си и да постигнат значителни и трайни успехи.

**16. Моллов Д., „Къси вериги за доставка на храни: европейски и български практики”, доклад на Дванадесета международна научна конференция на тема „Членството на България в Европейския съюз: осем години по-късно”, организирана от катедра „МИО и бизнес”, УНСС, София, октомври 2015 г.**

В последно време нараства интересът към късите вериги за доставка на храни. Той е продиктуван от факта, че тези вериги са удобен инструмент за реализация на продукцията на малките производители и преработватели и за директна връзка с потребителите. На самите потребители късите вериги осигуряват възможност да получат достъп до висококачествени, традиционни и пресни хранителни продукти. Късите вериги за доставка на храни са фактор за развитие на местната икономика и спомагат за прилагането и следването на принципите на устойчивостта.

Докладът си поставя за цел да изясни същността, основните характеристики и ползите от късите вериги за доставка на храни. В него са представени примери от европейската и българската практика и се коментират предизвикателствата пред нашата страна за успешното възползване от механизма на тези вериги.

Основните изводи в доклада се свеждат до следното: Късите вериги за доставка на храни са механизъм, който предоставя редица възможности пред българските производители и потребители на хранителни стоки. Чрез тях се предлагат висококачествени традиционни храни и специалитети, както и екологично чисти и здравословни храни, които са по-пресни, по-свежи и с по-добри вкусови и хранителни качества в сравнение с храните в големите търговски вериги. Пряката връзка между производителите и потребителите осигурява на потребителите възможност за получаване на информация за предлаганите продукти директно от производителите, както и за персонализирано отношение към тях. Късите вериги спомагат за реализацията на продукцията на малките производители, създават работни места и допринасят за развитието на селския туризъм. Същевременно връзката между двете страни и взаимното доверие насърчава партньорството между тях, което води до подобряване на качеството на продуктите и тяхното предлагане, формиране на справедливи цени и изграждане на връзки между селските и градските райони. Потенциал за развитието на късите вериги за доставка на храни в България дават програмите и регламентите на ЕС, насочени към развитие на селските райони. За да се възползва от предимствата, които дават късите вериги, държавата трябва да усъвършенства нормативната база, свързана с регулирането на дейността на малките производители и преработватели, както и да осигури необходимата инфраструктура в селските райони, подпомагаща функционирането на веригите.

**17. Моллов Д., „Lean Six Sigma – модерен подход за подобряване на качеството и резултатите”, доклад на Научна конференция с международно участие на тема „Съвременни управленски практики IX: Управленска наука, икономика и бизнес практики - съвременни ракурси и предизвикателства”, организирана от БСУ, Център по икономически и управленски науки, Бургас, юни 2016 г.**

В днешното конкурентно бизнес обкръжение успехът на компаниите се дължи на способността им да откриват пътища към по-умело, по-бързо и по-добро функциониране. Lean Six Sigma е управленска концепция, методология и подход, свързан с подобряване на

качеството и резултатите на компанията. Подходът се основава на две широко разпространени и използвани в практиката на съвременните компании концепции, които са доказали своя успех в редица отрасли на икономиката: Lean manufacturing (икономично производство), оригинално създадена от компанията Toyota, и Six Sigma, оригинално създадена от компанията Motorola. Успехът на всяка от тях поотделно, както и взаимнодопълващият се характер на тези концепции води до тяхната комбинация в единна методология, наречена Lean Six Sigma.

Приложението на Lean Six Sigma дава възможност за подобряване на ефикасността и ефективно повишаване на качеството и резултатите. Фокусът на Lean е върху скоростта, ефикасността и елиминирането на загубите от бизнес процесите и дейностите, докато Six Sigma се съсредоточава върху ефективността и премахването на грешките в процесите и най-вече дефектите в производството. Когато двата подхода бъдат комбинирани и внедрени по подходящ начин, те могат да се превърнат в мощен управленски инструмент, който да доведе до значително подобряване на резултатите на компанията благодарение на прилагането на структуриран подход към проблемите и тяхното своевременно разрешаване.

Обект на доклада е управленската концепция Lean Six Sigma, а негов конкретен предмет – факторите, предимствата и предизвикателствата, свързани с внедряването на тази концепция в практиката на съвременните компании. Докладът аргументира тезата, че Lean Six Sigma дава редица предимства на компаниите, внедрили тази концепция в своята практика. Сред тях трябва да бъдат отбелязани: повишаване на стойността за клиентите, постигане на по-добра удовлетвореност на клиентите, повишаване на производителността и мотивираността на служителите, възможност за по-гъвкаво стратегическо позициониране на компанията, стандартизиране на работните процеси и операции, по-висок потенциал за създаване на иновации, повишаване на конкурентоспособността и репутацията на компанията.

Много изследователи си задават въпроса каква ще е приложимостта в 21-ви век на Lean Six Sigma. За да се предвиди бъдещото значение на този подход, първо трябва да стане ясно дали той е бил успешен в миналото. Многобройни емпирични данни потвърждават измерими положителни ползи от внедряването му. Необходимостта от по-добро разбиране на това кога и къде да се прилага обаче, изисква повече изследвания, но специалистите са единодушни, че Lean Six Sigma има бъдеще както за практиката, така и за научните изследвания.

## **В съавторство:**

**18. Боева Б., Дънешка А., Моллов Д., „Практикуващите общности и тяхната роля в процеса на обмен на знание: казусът България”, доклад на Международна научна конференция на тема „Интегриране на България в европейското иновационно и образователно пространство”, организирана от катедра „МИО и бизнес”, УНСС, София, октомври 2009 г. (33,33% участие)**

Много съвременни организации, ориентирани към знанието, обръщат особено внимание на неформалните взаимоотношения между своите членове, оценяват тяхната важност и ги поддържат и стимулират. По този начин все повече се налага мнението, че изграждането и поддържането на практикуващи общности като вид неформална мрежа за обмен на знания и опит, се превръща в най-важен механизъм за усъвършенстване на знанието в организацията. Докладът представя практикуващите общности като фундаментален компонент от съвременната практика по управление на знанието и иновациите в компаниите, участващи в международния бизнес, и дискутира техния принос за конкурентоспособността на международните компании. Авторите застъпват тезата, че практикуващите общности са фактор, улесняващ споделянето на знание в международна бизнес среда. Въз основа на резултатите от проведено проучване, осъществено сред български компании с активно

участие в международния бизнес, авторите очертават практическите възможности за ефективно и ефикасно управление на знанието в тези компании посредством поддържането и развитието на практикуващи общности.

Резултатите от проведеното проучване подсказват заключението, че практикуващите общности са все още новост като концепция и като практически инструмент за управление на знанието в българските компании с участие в международния бизнес. По-широкото им навлизане в практиката би могло да допринесе за по-ефективното и ефикасно оползотворяване на ресурса знание от страна на българските компании. Това е част от решението на проблема за оскъдността на ресурсите, който неизменно стои пред всяка международна компания. Разбира се, българските компании трябва да идентифицират и да преодолеят редица ограничения и трудности, свързани с приложението на практикуващите общности.

**19. Voeva B., Daneshka A., Mollov D., „Communities of Practice and their role in the process of knowledge exchange: the Bulgarian case”, участие с постер на Международна научна конференция на Европейската Международна Бизнес Академия (EIBA) във Валенсия, Испания, декември 2009 г. (33,33% участие)**

Nowadays, many knowledge-oriented international companies focus on the informal relationships among their members. Thereby a generally shared view is established which maintains that Communities of Practice (CoPs) building and supporting is an important mechanism for effective and efficient knowledge management in these companies. Following Bulgaria's accession to the EU, the European market is challenging the competitiveness of Bulgarian companies, involved in international business. Within the modern, knowledge-driven economy, these companies must create sustainable competitive advantages, based on knowledge.

The poster and its accompanying research paper elucidate the results of research efforts, devoted to CoPs and their contribution to the competitiveness of international companies. The paper presents arguments which give grounds to be assumed that CoPs are an essential component of the contemporary practice of managing knowledge and innovation, which takes place in companies participating in international business. The objective of the paper is to outline practical solutions for effective and efficient knowledge management of Bulgarian companies, involved in international business. The authors conclude that CoPs are still a novelty both as a concept and as a practical instrument for knowledge management these companies.

The body of the paper is structured in two main parts: theoretical and empirical. The theoretical part addresses the fundamental literature, related to the nature of CoPs and their role as facilitators for knowledge sharing in the international business domain. The empirical part presents the results of a survey, carried out among Bulgarian companies, actively participating in international business. The survey is a component of an entire research methodology, selected for the purpose of the above mentioned research programme.

With the paper the research team tries to shed some light on the potential for application, within the realities of the Bulgarian business practice, of a universally acknowledged instrument for knowledge management, represented by the CoPs. Such attempt is made for the first time in the literature, both Bulgarian and international.

The survey results lead to the conclusion that CoPs are still a novelty both as a concept and as a practical instrument for knowledge management in the Bulgarian companies, participating in international business. If CoPs intertwine more convincingly with the Bulgarian business practice, they could add to the effectiveness and efficiency of the utilization of knowledge resources. This represents one part of the solution of the problem of the resource insufficiency, which invariably confronts every international company. Undoubtedly, an array of difficulties and limitations to the application of the concept of CoPs in Bulgarian companies, actively participating in international business, should be recognized and overcome by them.

**20. Моллов Д., Костадинов А., „Веригите за доставка на зърно в България: особености и предизвикателства”, доклад на Десета юбилейна международна научна конференция на младите учени на тема „Икономиката на България и Европейския съюз – съвременни предизвикателства и подходи за решения”, организирана от Финансово-счетоводен факултет на УНСС и ВУЗФ, УНСС, София, ноември 2014 г. (50% участие)**

Зърнопроизводството заема важно място в стопанството на България, тъй като е основен източник на суровини за хранително-вкусовата промишленост и животновъдството, и има стратегическото значение за продоволствената сигурност на страната. В последните години производителите на зърно у нас са изправени пред необходимостта да търсят механизми за повишаване на своите конкурентни предимства с оглед запазване и разширяване на пазарния си дял на националния и международния пазар. Допълнително предизвикателство пред тях е и наличието на редица фактори, които оказват пряко влияние върху тяхната конкурентоспособност: неустойчивост на световния пазар, силна конкуренция, повишаващ се интензитет на неблагоприятните природни явления и др. Осъществяването на успешен бизнес днес изисква компаниите от сектора добре да познават и да бъдат по-тясно обвързани със своите доставчици и клиенти, да координират съвместните дейности и да управляват ефективно и ефикасно взаимоотношенията си с тях, което е в основата на управлението на веригите за доставка. Докладът представя същността, структурата и особеностите на веригите за доставка на зърно и посочва основните фактори за успех при управлението им. Изведени са проблемите и трудностите, които срещат българските зърнопроизводители при управлението на своите вериги за доставка, и са предложени възможни варианти за тяхното преодоляване. В рамките на изследването се защитава тезата, че в резултат на усъвършенстване на веригите за доставка на зърно в страната, както и подобряване на техническата инфраструктура, българските зърнопроизводители ще повишат конкурентоспособността си на националния и международния пазар.

Основните изводи в доклада могат да бъдат обобщени по следния начин:

- Конкурентоспособността на зърнопроизводителите несъмнено се намира в пряка зависимост от веригите за доставка. Усъвършенстването на веригите за доставка при зърнопроизводството е свързано с решаване на системата от проблеми, разпознати в изследването.
- Изкупните цени на зърното в България следват изключително световните тенденции. По този начин производителите са изложени и на негативни тенденции от международните пазари. Сравнително ниският размер субсидии за зърнопроизводството в страната не е в състояние да ограничи напълно заплахите от световния пазар.
- Повишаването на конкурентоспособността на веригите за доставка на зърно дава реална възможност да се увеличи устойчивостта на производителите в България при приемане на световните цени на националния пазар.