

<https://doi.org/10.70265/MOXC6742>

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА СЪВРЕМЕННИ КОМПЕТЕНТНОСТНИ РАМКИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В СЛУЖБИТЕ ЗА СИГУРНОСТ

Валентин Василев, Весела Серафимова

OPPORTUNITIES FOR THE APPLICATION OF MODERN COMPETENCE FRAMEWORKS IN THE MANAGEMENT OF EMPLOYEES IN SECURITY SERVICES

Valentin Vasilev, Vesela Serafimova

Резюме: Настоящата статия изследва възможностите за приложение на съвременни компетентностни рамки при управлението на служителите в службите за сигурност. Основната цел е да се анализират теоретичните основи, приложимостта и предизвикателствата, свързани с внедряването на компетентностния подход в сектора „Сигурност“, както и да се представят добри международни практики и възможности за тяхната адаптация в български условия. Използван е комбиниран подход, включващ теоретичен анализ и емпирично изследване, проведено сред служители на службите за сигурност в град Благоевград чрез анкетен метод.

Резултатите показват, че повечето респонденти имат частична осведоменост относно компетентностните рамки, но възприемат тяхното прилагане като значим фактор за повишаване на ефективността на управлението на човешките ресурси. Най-силно изразени са очакванията за подобрение в процесите на подбор, оценяване и кариерно развитие, докато основните предизвикателства се свързват с липсата на яснота, експертен капацитет и организационна култура за промяна.

Анализът на международните практики (НАТО, Европейския съюз и други институции) показва, че компетентностните рамки са ефективен инструмент за стратегическо управление на персонала, осигуряващ прозрачност, професионализъм и оперативна съвместимост. На тази основа статията предлага насоки за разработване на национална компетентностна рамка за сектора „Сигурност“ в България, която да обедини институционалните усилия и да подпомогне развитието на човешкия потенциал в съответствие с международните стандарти.

Ключови думи: компетентностни рамки, управление на човешките ресурси, служби за сигурност, професионално развитие, организационна ефективност.

Summary: This article explores the possibilities of applying modern competency frameworks in the management of security service employees. The main goal is to analyze the theoretical foundations, applicability and challenges related to the implementation of the competency approach in the Security sector, as well as to present good international practices and opportunities for their adaptation in Bulgarian conditions. A combined approach was used, including theoretical analysis and empirical research conducted among security service employees in the city of Blagoevgrad using a survey method.

The results show that most respondents have partial awareness of the competency frameworks, but perceive their implementation as a significant factor in increasing the effectiveness of human resources management. The most strongly expressed expectations are for improvement in the selection, assessment and career development processes, while the main challenges are associated with the lack of clarity, expert capacity and organizational culture for change.

The analysis of international practices (NATO, European Union and other institutions) shows that competency frameworks are an effective tool for strategic personnel management, ensuring transparency, professionalism and interoperability. On this basis, the article offers guidelines for the development of a national competency framework for the Security sector in Bulgaria, which would unite institutional efforts and support the development of human potential in accordance with international standards.

Keywords: competency frameworks, human resource management, security services, professional development, organizational effectiveness

УВОД

В условията на нарастваща комплексност и динамичност на средата за сигурност, ефективното управление на човешките ресурси в службите за сигурност се превръща в особено важен фактор за поддържане на организационната ефективност и устойчивост. Съвременните заплахи като кибератаки, хибридни конфликти и глобални кризи, изискват служителите в сектора да притежават не само висока професионална подготовка (OECD, 2021), но и широк спектър от компетентности, включително аналитично мислене, емоционална интелигентност и способност за междуинституционално сътрудничество (Boyatzis, 2008).

В този контекст компетентностните рамки се утвърждават като съществен инструмент за стратегическо управление на човешкия капитал. Те осигуряват системен подход към идентифицирането, оценяването и развитието на знания, умения и поведенчески характеристики, необходими за ефективното изпълнение на служебните задължения (Spencer & Spencer, 1993). Прилагането на такива рамки в службите за сигурност допринася за повишаване на прозрачността в управленските процеси, обективността при оценката

на представянето и създаването на условия за кариерно развитие, основано на заслуги (RM COMP, 2024).

Освен това, интегрирането на компетентностни модели в системите за обучение и развитие на служителите спомага за изграждането на култура на учене и адаптивност, която е критично важна в условията на бързо променяща се оперативна среда (Le Deist & Winterton, 2005). По този начин компетентностният подход се явява не просто управленски инструмент, а стратегическа рамка, която подпомага трансформацията на службите за сигурност в по-гъвкави, иновативни и ефективни организации.

Настоящата статия има за цел да анализира възможностите за приложение на съвременни компетентностни рамки в управлението на служителите в службите за сигурност. Изследването се фокусира върху идентифицирането на добри практики, предизвикателства и потенциални ползи от въвеждането на компетентностен подход в контекста на българската и международната практика.

1. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИТЕ РАМКИ

Концепцията за компетентностите се утвърждава като важен елемент в теорията и практиката на управлението на човешките ресурси още през втората половина на XX век. Понятието „компетентност“ (англ. *competence*) се свързва с интеграцията на знания, умения, нагласи и поведенчески прояви, които определят ефективността на дадено лице при изпълнение на конкретна роля или функция (Boyatzis, 1982). В този смисъл компетентностите представляват съвкупност от измерими характеристики, които могат да бъдат идентифицирани, оценени и развивани в рамките на организационната среда.

С развитието на подхода към компетентностите се оформят различни теоретични модели. Поведенческият модел (англ. *behavioral model*) разглежда компетентностите като наблюдаемо поведение, което води до високи резултати (McClelland, 1973), докато функционалният модел акцентира върху конкретните стандарти на изпълнение на работата (Eraut, 1994). По-късни концепции въвеждат интегративни модели, които съчетават когнитивни, емоционални и социални аспекти на компетентността, като подчертават нейната контекстуална и адаптивна природа (Cheetham & Chivers, 1996).

Компетентностните рамки (англ. *competency frameworks*) представляват систематизирани структури, чрез които организациите определят и описват основните компетентности, необходими за постигане на стратегическите им цели (Le Deist & Winterton, 2005). Те обикновено включват класификация на компетентности по нива,

домейни или функционални области и служат като основа за подбор, оценка, обучение и кариерно развитие (Draganidis & Mentzas, 2006). Съгласно модела на Европейската комисия, компетентностните рамки осигуряват общ език между организациите, обучителните институции и политиките за заетост, като по този начин подпомагат изграждането на съвместимост и прозрачност на квалификациите в различни сектори (RM COMP, 2024).

В контекста на публичната администрация и службите за сигурност, теоретичната основа на компетентностните рамки се свързва с концепцията за стратегическо управление на човешките ресурси и принципите на „good governance“ (Pollitt & Bouckaert, 2017). Чрез интегрирането на компетентностни модели в управленските практики, организациите могат да осигурят по-добро съответствие между индивидуалните способности на служителите и институционалните цели, като едновременно с това насърчават култура на професионализъм, отчетност и непрекъснато усъвършенстване (OECD, 2021).

Следователно компетентностният подход не следва да се разглежда само като инструмент за оценка или подбор, а като стратегическа философия на управление, насочена към развиване на организационна устойчивост и повишаване на ефективността в условията на нарастваща несигурност и сложност на средата за сигурност.

В българския контекст изследванията върху компетентностния подход също отбелязват съществен напредък, особено в областта на публичната администрация и сигурността. Стефанова и други отбелязват, че информационната сигурност е елемент от компетенции, свързан със защита на поверителността, целостта и наличността на информационни активи, независимо дали са в процес на създаване, съхранение, обработка или предаване. Компетентностните модели представляват основа за изграждане на професионална идентичност и организационна култура, която насърчава ефективността и етичността (Стефанова, Василев & Бритченко, 2023). Други автори подчертават значението на компетентностния подход за адаптиране на служителите към променящата се среда и необходимостта от въвеждане на интегрирани системи за оценка и развитие на компетентности в държавните структури (Кънчев, Василева & Алексиева, 2021). Подобна позиция заема и Вазова, която акцентира върху ролята на компетентностните рамки като важни за успешното изпълнение на работните задължения, както и като инструмент за стратегическо управление на човешките ресурси в службите за сигурност и отбраната (Вазова, 2017). Тези изследвания очертават тенденция към засилване на интереса към компетентностния подход в България и подготвят

основата за неговото практическо приложение в управлението на персонала в сектор „Сигурност“.

На базата на разгледаните теоретични постановки и национални изследвания следва да се анализират конкретните възможности за прилагане на съвременни компетентностни рамки в управлението на служителите в службите за сигурност, включително добри международни практики и потенциални модели за адаптация в българската среда.

2. ПРИЛОЖИМОСТ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИТЕ РАМКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В СЛУЖБИТЕ ЗА СИГУРНОСТ

Приложението на компетентностните рамки в управлението на човешките ресурси в службите за сигурност представлява съществен елемент от модернизацията на публичния сектор и отговора му на новите предизвикателства пред националната и международната сигурност. Съвременните модели на управление в сектора все по-често се основават на интегрирани подходи, които свързват стратегическото планиране, оценката на изпълнението и развитието на персонала чрез общи компетентностни стандарти (OECD, 2021). Тези рамки позволяват идентифициране на професионални и поведенчески компетентности, които са значими за ефективното изпълнение на мисии, операции и служебни задължения, особено в условия на висока динамика и риск (Pollitt & Bouckaert, 2017).

На международно ниво редица организации, като НАТО и Европейският съюз (ЕС), вече прилагат компетентностни рамки като основа за развитието на своите служители (Berchev, 2024). Например, НАТО въвежда NATO Competency Framework for Civilian Staff, която определя стратегически, лидерски и функционални компетентности, приложими за всички категории персонал в съюзните структури (NATO, 2020). Тази рамка насърчава професионализъм, интегритет и сътрудничество между националните и международните звена на организацията. По аналогичен начин Европейската служба за външна дейност (EEAS) използва EU Competency Framework, която обединява основни компетенции като стратегическо мислене, културна осведоменост и ориентация към резултати (European External Action Service, 2022).

В контекста на ЕС, подобни рамки се използват и за създаване на съвместимост между различни институции и държави членки, като осигуряват прозрачност и възможност за трансфер на знания и добри практики в областта на сигурността (RM COMP, 2024). Те подпомагат изграждането на единен професионален профил на служителите и

улесняват процесите на подбор, обучение и мобилност в рамките на международните мисии и операции.

Българският опит в прилагането на компетентностни рамки в системата за сигурност също показва постепенно развитие. Министерството на вътрешните работи и Министерството на отбраната започват въвеждането на компетентностно ориентирани системи за управление на персонала, включително разработването на професионални профили и стандарти за оценка на служителите (Вазова, 2017). В този контекст качеството на националната сигурност, не само като отбранителна и институционална, но и като икономическа категория, се пречупва през „призмата на националните интереси и оценката на външната среда“, което определя и моделите на поведение на националните системи (Спасова, 2024). Същевременно, ефективността на тези рамки и инициативи е пряко зависима от системността и качеството на управлението, тъй като ресурсите за сигурност се осигуряват от данъкоплатците, които очакват прозрачен подбор, устойчиво кариерно развитие и ефективни резултати (Велкова, 2022). Ето защо компетентностният подход не може да бъде фрагментарен, той трябва да бъде интегриран в цялостна, институционализирана и стратегически управлявана система, защото без ясно управление растат както преките, така и косвените заплахи за сигурността (Вазова, 2017). Налице е и нуждата тези процеси да бъдат подкрепени от стратегическа визия за развитие на човешкия капитал, обвързана с националните приоритети и ресурсни възможности (Димитров & Илиев, 2021).

Компетентностните рамки в службите за сигурност имат и значителен потенциал за повишаване на оперативната съвместимост и етичните стандарти. Чрез тях могат да се формулират ясни изисквания към поведението и отговорността на служителите, както и да се развиват лидерски качества, необходими за вземане на решения в условия на несигурност и криза (Вазова, 2017). Освен това, компетентностният подход подпомага изграждането на организационна култура, базирана на учене и иновации (Стойков, 2022), което е особено важна предпоставка за модернизацията на сектора „Сигурност“.

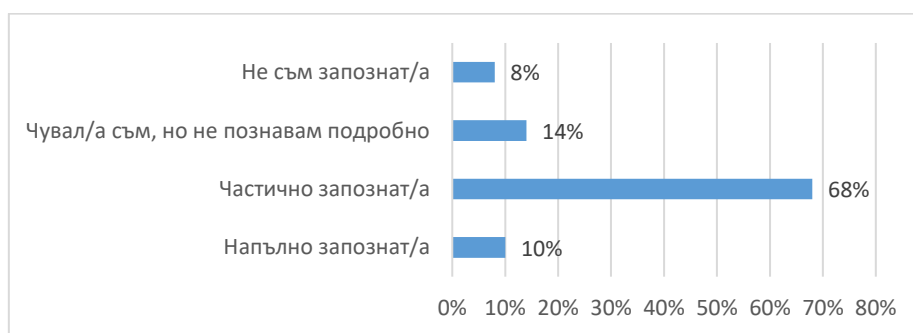
В резултат от разгледаните практики може да се обобщи, че прилагането на компетентностни рамки в управлението на служителите в службите за сигурност не е просто административна реформа, а стратегическа трансформация, насочена към укрепване на капацитета, професионализма и доверието в институциите.

3. ПРОУЧВАНЕ НА ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА ПРИ ПРИЛАГАНЕТО НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ РАМКИ В СЛУЖБИТЕ ЗА СИГУРНОСТ, ГР. БЛАГОЕВГРАД

Изследването е проведено в периода м. август - м. ноември 2025 г. в структурни звена на службите за сигурност на територията на град Благоевград. В анкетата участват служители на различни управленски и оперативни нива. Използван е анкетен метод с отворени и затворени въпроси. Целта на изследването е да се установи степента на запознатост и нагласите на служителите в службите за сигурност относно прилагането на съвременни компетентностни рамки в управлението на човешките ресурси. Сред основните задачи на проучването са: идентифициране нивото на познаване на концепцията за компетентностни рамки и определяне на основните области на положително въздействие и потенциалните предизвикателства.

Формулираната хипотеза гласи, че: Прилагането на компетентностни рамки в управлението на служителите в службите за сигурност би повишило ефективността на човешките ресурси и организационната адаптивност, но процесът се затруднява от липсата на яснота и административен капацитет.

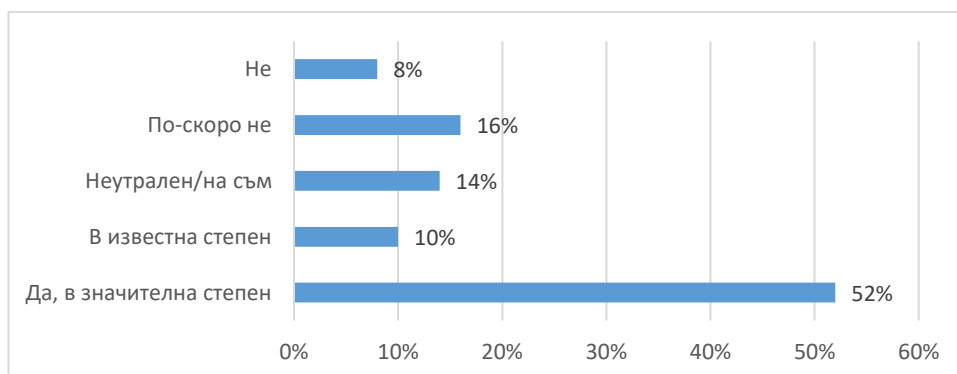
Анализът на резултатите показва, че относно запознатостта с концепцията за компетентностни рамки, преобладаващата част от анкетираните (68%) са частично запознати, докато 10% се определят като напълно запознати. Това показва умерено, но все още непълно познаване на същността и приложението на компетентностните модели. Данните предполагат, че темата е относително нова за голяма част от служителите и изисква систематизирано обучение и разяснителна дейност.



Фигура 1. Познаване на концепцията за компетентностни рамки

По въпроса за подобряване на ефективността на управлението, 52% от участниците смятат, че прилагането на компетентностни рамки може в значителна степен да подобри ефективността на управлението на персонала, а 10% „в известна степен“. Само 24% са колебливи или

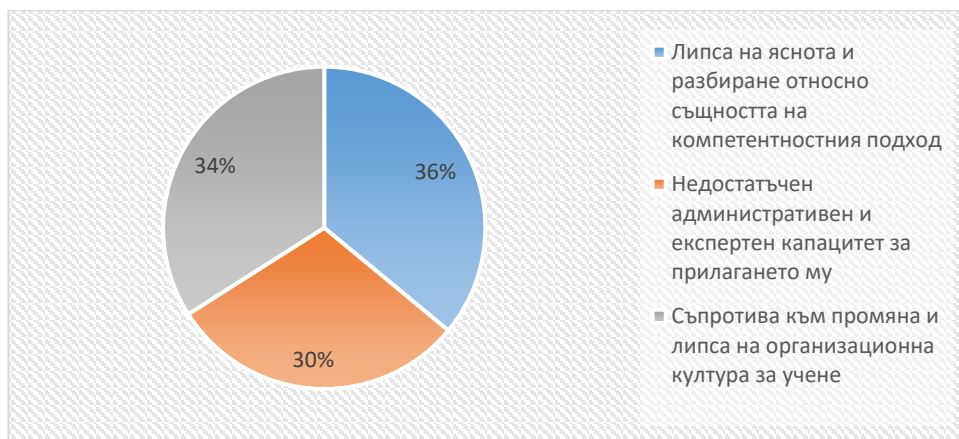
отрицателно настроени. Това потвърждава, че преобладава позитивно отношение към идеята за компетентностно управление, което подкрепя хипотезата за потенциална полза от неговото прилагане.



Фигура 2. Подобряване на ефективността на управлението на персонала чрез приложение на компетентностни рамки

Относно областите с най-голям потенциал за положително въздействие, респондентите посочват най-високи стойности за подбор и назначаване на персонал (30%) и оценяване на служителите (28%), следвани от кариерно израстване (20%) и обучение и професионално развитие (18%). Това показва, че служителите възприемат компетентностните рамки преди всичко като инструмент за повишаване на обективността и справедливостта в процесите на подбор и оценяване, докато по-малко се свързват с организационната култура (едва 4%).

По въпроса, свързан с предизвикателствата, най-често отбелязваните фактори са липсата на яснота и разбиране относно същността на компетентностния подход (36%) и съпротивата към промяна и липсата на организационна култура за учене (34%), следвани от недостатъчния административен и експертен капацитет (30%). Това подчертава необходимостта от институционална подкрепа, обучение и културна промяна в управленските практики.



Фигура 3. Основни предизвикателства при внедряване на компетентностни рамки в службите за сигурност

Точно 38% от анкетираните подкрепят напълно необходимостта от разработване на национална компетентностна рамка, а 8% смятат, че това трябва да стане чрез адаптация на международни модели. Въпреки че 20% не виждат нужда от подобен инструмент. Резултатите като цяло показват, че мнозинството респонденти осъзнават значението на стратегическия подход към компетентностите на национално ниво.

Резултатите потвърждават заложената хипотеза: служителите в службите за сигурност разпознават потенциала на компетентностните рамки като средство за повишаване на ефективността, но съществуват структурни и културни бариери пред тяхното внедряване. Налице е ясно изразена необходимост от институционално лидерство, обучение и обмен на добри практики, особено в областите на подбор, оценка и развитие на персонала.

В този смисъл може да се обобщи, че успешното въвеждане на компетентностни рамки в сектора „Сигурност“ изисква системен подход, който да съчетава нормативна яснота, организационна подкрепа и култура на непрекъснато усъвършенстване. Това ще осигури по-ефективно и прозрачно управление на човешките ресурси и ще подпомогне стратегическата трансформация на службите за сигурност.

4. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ДОБРИ ПРАКТИКИ ПРИ ВНЕДРЯВАНЕТО НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ РАМКИ В СЛУЖБИТЕ ЗА СИГУРНОСТ

Внедряването на компетентностни рамки в системата на службите за сигурност представлява комплексен процес, който изисква не само административни промени, но и културна трансформация в начина, по който се възприема управлението на човешките ресурси. Независимо от високата степен на подкрепа за компетентностния подход,

установена в проведеното изследване сред служителите в службите за сигурност в Благоевград, редица предизвикателства ограничават неговото ефективно прилагане.

На първо място, предизвикателство представлява липсата на яснота и единна концепция за това какво представлява компетентностната рамка и как може да се интегрира в съществуващите управленски механизми (Вазова, 2017). В много случаи компетентностният подход се прилага частично, например при подбора или обучението, без да се обвързва със стратегическите цели на организацията. Това води до фрагментарност и до ограничен ефект върху общата организационна ефективност.

Второ, недостатъчният административен и експертен капацитет е често срещан проблем, особено в по-малките звена на сектора „Сигурност“. Липсата на обучени специалисти по управление на компетентности и на унифицирани методики за оценка на поведението и постиженията затруднява практическото прилагане на рамките (OECD, 2021).

Трето, съпротивата към промяна и ограничената организационна култура на учене се открояват като бариери от културно и психологическо естество. Както отбелязва Тимчев, ефективното управление на компетентностите изисква не само структурни промени, но и развитие на нов тип лидерство, насочено към емпатия, емоционална интелигентност и подкрепа за професионалното израстване на служителите (Тимчев, 2020). Авторът подчертава още, че овладяването и развитието на съвкупност от ключови умения, сред които комуникация, лидерство, критично и аналитично мислене, способност за предвиждане и справяне с нови предизвикателства, както и потенциал за екипна работа и междофункционално сътрудничество, е неотделима част от ефективното управление на компетентностите.

На международно равнище редица примери демонстрират, че интегрираният компетентностен подход може да доведе до значителни подобрения в ефективността и отчетността на институциите за сигурност. В рамките на НАТО, Competency Framework for Civilian Staff служи като основа за систематичен подбор, оценяване и развитие на персонала в различните структури на алианса, като се акцентира върху стратегическо мислене, межкултурна комуникация и отговорност при вземане на решения (НАТО, 2020).

Тези рамки се характеризират с висока степен на прозрачност и стандартизация, като всяка компетентност е ясно дефинирана и съпроводена от поведенчески индикатори. Това улеснява процеса на оценка и предоставя на служителите ясна представа за очакванията към тяхното представяне (RM COMP, 2024).

В България прилагането на компетентностни рамки в системата на сигурността е все още в начален етап, но се наблюдават позитивни тенденции. Министерството на отбраната и Министерството на вътрешните работи разработват вътрешни модели за описание на длъжностни профили и компетентности, които се използват при подбора и оценката на персонала (Вазова, 2017).

Въпреки това, липсва национална рамка, която да осигури съгласуваност и съвместимост между различните структури в сектора. Подобна рамка би могла да се базира на международни добри практики (напр. модели на НАТО и ЕС), но трябва да бъде адаптирана към българския институционален контекст, включително спецификите на правната и културната среда.

Съвременният мениджър в сектора на сигурността следва да притежава комплекс от взаимосвързани компетентности, които могат да бъдат обособени в няколко основни направления (Serafimova, Todorova & Vasilev, 2025). На първо място, комуникационните компетентности са свързани със способността за ефективно взаимодействие както вътре в организационните екипи, така и с външни партньори и граждански структури. Стратегическото мислене се изразява в умението за формулиране на дългосрочни цели, предвиждане на рискове и планиране на устойчиви политики. Лидерските компетентности предполагат мотивиране и ангажиране на персонала чрез създаване на доверие и споделена визия. Важен акцент се поставя и върху дигиталните умения, свързани с използването на съвременни технологии за управление, анализ на информация и електронна комуникация. Не на последно място, емоционалната интелигентност има особено значение за ефективното управление на междуличностните отношения и за насърчаване на сътрудничеството в динамична и често напрегната организационна среда.

Създаването на национална компетентностна рамка би допринесло за:

- уеднаквяване на стандартите за подбор, оценка и развитие;
- повишаване на прозрачността и справедливостта в кадровите решения;
- изграждане на устойчива организационна култура на учене и професионализъм;
- подобряване на оперативната съвместимост между националните и международните структури.

Предизвикателствата пред внедряването на компетентностните рамки в службите за сигурност произтичат основно от институционални и културни бариери (Стефанова & Василев, 2022), докато добрите международни практики показват, че техният успех зависи от системен подход и ангажирано лидерство. В българския

контекст прилагането на подобен модел може да се превърне във важен фактор за повишаване на професионализма и ефективността на сектора „Сигурност“, при условие че бъде осигурена методическа подкрепа и междуинституционална координация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведеното теоретично и емпирично изследване потвърждава, че прилагането на съвременни компетентностни рамки в управлението на служителите в службите за сигурност е важен фактор за повишаване на ефективността, прозрачността и професионализма в сектора. Компетентностният подход се утвърждава като стратегически инструмент, който не само подпомага управленските процеси, но и формира култура на учене, отчетност и иновации, т. е. елементи, които са особено важни в динамичната и рисковата среда на сигурността (Boyatzis, 2008).

Емпиричните резултати, получени от анкетното проучване сред служители в службите за сигурност в Благоевград, показват висока степен на осъзнатост за потенциала на компетентностните рамки, но и наличие на институционални и културни бариери пред тяхното ефективно прилагане. Сред основните проблеми се открояват недостатъчното познаване на концепцията, ограничен административен капацитет и съпротива към организационна промяна. Същевременно преобладава мнението, че подобен модел би имал значим принос за подобряване на подбора, оценяването и професионалното развитие на персонала.

От теоретична гледна точка компетентностните рамки съчетават поведенчески, функционални и стратегически аспекти на управлението на човешкия капитал (Le Deist & Winterton, 2005). Те позволяват изграждането на устойчива връзка между индивидуалните способности и институционалните цели, като създават предпоставки за дългосрочна организационна устойчивост. Международният опит, особено този на НАТО и Европейската служба за външна дейност, показва, че прилагането на подобни рамки води до по-голяма професионална съвместимост, прозрачност и отчетност (European External Action Service, 2022).

На базата на направения анализ могат да се формулират следните насоки за развитието на компетентностния подход в сектора „Сигурност“ в България:

- Разработване на национална компетентностна рамка за сектора „Сигурност“, съобразена със спецификата на институциите и в съответствие с международните стандарти на НАТО и ЕС.

- Институционализиране на компетентностния подход чрез нормативни и стратегически документи, които да гарантират неговото

устойчиво прилагане във всички етапи на управлението на човешките ресурси.

- Повишаване на административния и експертния капацитет чрез обучения, сертификационни програми и обмен на добри практики между национални и международни структури.

- Изграждане на организационна култура, ориентирана към учене и развитие, чрез насърчаване на лидерство, подкрепящо професионалното усъвършенстване и иновациите.

- Въвеждане на интегрирани системи за оценка и развитие на компетентности, които да свързват резултатите от работата с индивидуалните цели и организационната стратегия.

В заключение може да се подчертае, че успешното прилагане на компетентностните рамки в службите за сигурност изисква стратегически и дългосрочен подход, основан на баланс между международните добри практики и националните особености. Това ще позволи изграждането на професионално подготвени, адаптивни и етично ангажирани служители, способни да отговорят на предизвикателствата на съвременната среда за сигурност.

ЛИТЕРАТУРА:

- Ботева, Н. (2014). *Анализът на длъжностите – инструмент за управление на човешките ресурси в Министерство на отбраната* (автореферат). Военна академия „Георги С. Раковски“.
- Вазова, Т. (2017). *Компетентностни модели в сектора на социалната защита и сигурността* (автореферат). УНСС.
- Велкова, Л. (2022). Икономическата сигурност – фундамент на националната сигурност. *Сигурност и отбрана*, (2), 7-19. <https://doi.org/10.70265/SDLY7619>
- Димитров, К., Илиев, И. (2021). *Управление на човешките ресурси*. Издателски комплекс – УНСС.
- Кънчев, П., Василева, А., Алексиева, Я. (2021). *Компетентностният подход на практика*. https://www.safenet.bg/wp-content/uploads/2021/09/holistic_model_handbook-final.pdf
- Мадански, В., Стойков, С., & Иванов, В. (2018). Системата за образование и квалификация в сигурността – проблеми и решения. В И. Павлов (Ред.), *Военна академия „Георги Стойков Раковски“ – 105 години знание в интерес на сигурността и отбраната: Сборник доклади от международна научна конференция (6-7 април 2017 г.)* (стр. 14–22). София: Военна академия „Георги Стойков Раковски“. <https://rndc.bg/wp-content/uploads/2020/01/105-VA.pdf>

- Спасова, Е. (2024). Граници на сигурността: прецеденти и предизвикателства в международната търговия. В Дафинка Сидова & Петър Арабаджийски (съст. и ред.), *Икономика, управление, сигурност* (стр. 91–99). София: Научно-технически съюз по машиностроене „Индустрия - 4.0“. <https://techtos.net/sbornik/ikonomika-upravlenie-sigurnost.pdf>
- Стойков, С. (2022). Дилема на (не)сигурността и добавената стойност на образованието за сигурност. *Сигурност и отбрана*, (2), 58-81. <https://doi.org/10.70265/KRBW7556>
- Стефанова, Д. & Василев, В. (2022). Ефективна лидерска комуникация в мениджмънта на кризи – в търсене на комплексен модел с фокус към бъдещето. *Сигурност и отбрана*, (1), 96-104. <https://doi.org/10.70265/KGQH6774>
- Стефанова, Д., Василев, В., & Бритченко, И. (2023). За новите реалности в управлението и компетенцията “информационна сигурност”. *Сигурност и отбрана*, (2), 105-118. <https://doi.org/10.70265/XWTX7166>
- Тимчев, М. (2020) Иновативни подходи за обучение и квалификация на кадри по стопански счетоводен анализ на предприятието, Управление на човешките ресурси в ерата на дигиталните предизвикателства, Сборник с доклади от Международна научно-практическа конференция, организирана от Икономически университет – Варна, 25 септември 2020 г.
- Berchev, D. (2024). The Past and the Future of European Union Strategic Culture and Thinking in the Field of Security and Defense. *Security and Defense*, (1), 25-49. <https://doi.org/10.70265/JNYP4464>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century [Editorial]. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 20-30. <https://doi.org/10.1108/03090599610119692>
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency-based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Eraut, M. (1994). *Developing Professional Knowledge and Competence*. Falmer Press. <https://www.scribd.com/document/744431821/Developing-Professional-Knowledge-And-Competence>

- European External Action Service. (2022). *Human Resources Report*.
https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2023/Human%20Resources%20Report_2022.pdf
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
<https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
<https://doi.org/10.1037/h0034092>
- NATO. (2020). *NATO Public affairs handbook, ACO/ACT - Public Affairs Handbook – 2020*.
- OECD. (2021). *Public Employment and Management 2021: The future of the public service*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- RM COMP (2024) A Competence Based Approach For Research Manager Career Development In The European Research Area,
<https://www.ucc.ie/en/media/support/hrresearch/RMCompLongVersion.pdf>
- Serafimova, V., Todorova, V., & Vasilev, V. (2025). *Innovative Practices in Human Resource Management: RE-Design in the Digital Age*. In Proceedings of the 7th EASTERN EUROPEAN CONFERENCE OF MANAGEMENT AND ECONOMICS, EECME 2025, Rethinking Growth: Strategies for Resilient Economies in Globalized World (pp. 23-30).
https://www.vspv.si/uploads/2025_7th_eecme_proceedings_b2_lsb_2.pdf
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.