



<http://uard.bg>

New Knowledge Journal of Science

Списание за наука „Ново знание“

University of Agribusiness and Rural Development Academic Publishing House
Bulgaria

Академично издателство на Висше училище по агробизнес и развитие на регионите
Пловдив

МЕНИДЖМЪНТ НА РЕСУРСИТЕ В ДИНАМИЧНО ПРОМЕНЯЩАТА СЕ СРЕДА НА СИГУРНОСТ

резюме на монографичен труд

Севдалина Димитрова

Национален военен университет „Васил Левски“ - гр. Велико Търново



Структурата на въоръжените сили и българската армия на всеки етап от нейното развитие - от Освобождението до наши дни, се обуславя от множество фактори: географски, икономически, политически, демографски, сред които се откроява военно-икономическият потенциал на страната ни, от който те са в най-тясна зависимост. Детерминантите на този потенциал са ресурсите, политическите и бюджетните ограничения, които в

една или в друга степен са призвани да осигурят военните потребности.

В условията на динамични промени в средата за сигурност, повлияна от глобализиращите процеси, промените в геополитиката и геостатуквото, непредсказуемостта на рисковете и заплахите, и ефектите на световната финансово-икономическата криза, сигурността (националната и международната) и отбраната са поставени пред нови изпитания. Все по-често задаваният въпрос в публичното пространство е: Какви да бъдат националните отбранителни способности на страната, съвместими ли са със страните членки на НАТО, в достатъчна степен ли са боеготови, боеспособни и с необходимата логистична поддръжка, за да откликнат на предизвикателствата на така наречения „нов световен ред“ в точното време и на точното място? Отговорите са нееднозначни. От една страна е гарантирането на националната сигурност и изпълнението на колективните ангажираности, произтичащи от членството на страната в евроатлантическите структури. От друга - е неизбежният, но известен конфликт между нарастващите потребности и затвърждаващият се ресурсен дефицит при изграждането на отбранителните способности на въоръжените сили на страната.

В теорията и практиката на тези отговори са посветени достойни за уважение разработки. Развитието, същността, взаимовръзките и насоките за усъвършенстване на Интегрираната система за управление на ресурсите за сигурност и отбрана намират място в статията на полковник Добромир Тотев и Бисерка Будинова „Интегрирана система за управление на ресурсите в Министерството на

отбраната и Българската армия - от теория към практика” (Военен журнал, бр.1, 2005 г.). Пак там на програмния принцип при рационализирането на управленските решения и преодоляването на несъответствията между ресурси и потребности е посветена публикацията на Елена Тимева и подполковник доктор Венелин Георгиев „Предизвикателства пред новия цикъл на програмиране на отбранителните ресурси”. Теоретичните подходи, концепции и модели за планиране на отбраната и проблемите при функционирането на Системата за управление развитието на Въоръжените сили намират място в труда на доцент доктор Иван Вълков „Трансформация на отбранителните способности: планиране и програмно управление на ресурсите” (Военна академия „Г.С.Раковски”, 2010 г.). На разходите за отбрана са посветени научните изследвания на авторските колективи под ръководството на многоуважавания професор д-р Тилчо Иванов „Разходи за отбрана и икономическо развитие” (Университетско издателство „Стопанство”, София, 2006 г.), „Производствен модел и анализ на разходите за отбрана” (Военно издателство, София, 2008 г.). На възможностите за включване в инициативите за „интелигентна отбрана” на НАТО и „обединяване и споделяне” на ЕС са посветени научните статии на д-р Венелин Георгиев „Опит за мениджърски прочит на доклада за състоянието на отбраната и въоръжените сили на Република България за 2010 г.” (сп. „Проблеми на сигурността и реформи в сектора за сигурност”, бр.20, май 2012 г.), „Регионалното и многонационално сътрудничество в развитието на отбранителните способности” на Николай Милков, „Интелигентната отбрана” на Илия Налбантов, НАТО и Концепцията за интелигентната отбрана на д-р Венелин Георгиев (сп. „Проблеми на сигурността и реформа в сектора за сигурност”, бр.19, март, 2012 г.). Тези и други разработки в сектора за сигурност и отбрана са използвани като изходна база за написването на настоящия труд. Проблемите в тази насока са колкото познати, толкова и предоставящи поле за нови изследвания и интерпретации, адекватни на новата среда за сигурност- динамична и ресурсно ограничена. Това, което днес се счита за ефективно, утре е остаряло и се нуждае от усъвършенстване, търсене на нови възможности и пътища за рационализиране на управленските решения относно начина на трансформиране на ресурсите за сигурност и отбрана в отбранителни способности за постигане на Целите на въоръжените сили, генериране на нови знания и модели за тяхната практическа реализация. Актуалността на проблемите по управлението на ресурсите за отбрана в динамичната среда за сигурност, изследвани в настоящия труд, е детерминирана и синтезирана по следния начин:

- Формирането на средата за сигурност (национална и международна) е под въздействието на кризисните процеси в Близкия изток и Северна Африка; нестабилността в Афганистан и високата степен на заплахите; наличието на така наречените замразени конфликти в различни части по света; разпространението на оръжия за масово унищожаване; възобновяване на развитието на ядрено оръжие от отделни държави; отрицателните ефекти на глобализацията, чието проявление са финансовите, икономическите, хуманитарните и демографските проблеми; нарастващите рискове за информационната и енергийната сигурност; проявлението на асиметричните рискове и заплахи; тероризмът, който не подмина и страната ни, остава главна заплаха за международната сигурност; неблагоприятното въздействие върху регионалната стабилност на етническото противопоставяне, социално-икономическият статус, трансграничната организирана престъпност, трафикът на наркотици, хора и оръжия;
- Все по-често в търсенето на баланс между ресурси и способности към отбраната и сигурността се подхожда като към икономическа дейност, която създава публично благо за сметка на данъчното облагане. Това прави обективна необходимостта планирането на способностите за изпълнението на ролята, мисиите и задачите на ВС да е съобразено с реалните ресурсни възможности на страната. Те са детерминирани от икономическия потенциал, темповете на икономическия растеж, номиналния брутен вътрешен продукт като база за акумулирането на бюджетните приходи и обслужването на държавните разходи, в т.ч. и на разходите за сигурност и отбрана;
- Противоречието между нарастващите изисквания и ограничените ресурси е решимо посредством отговора на въпросите на „петте К”- „какво”, „колко”, „как”, „кога”, „кой”, обединени от контролния въпрос „защо”. Това са въпросите на управленската теория и практика. Става дума за мениджърския подход в отговор на въпроса: „От каква отбрана имаме нужда и каква можем да си позволим”, за да се осигури „развитие на единен за всички задачи комплект Въоръжени сили, с единна система на командване и управление за мирно време и за време на кризи, със съответстващата на тези задачи организация, въоръжение и бойна подготовка, адекватно осигурени с необходимите финансови и материални ресурси”. Проявлението на конкретизираните приоритети на военното ведомство е в необходимостта от въвеждането на управление, основано на изискванията за ефективност и прозрачност, адекватна отговорност към отбраната, подкрепата на международния мир, международната и националната сигурност, развитието на въоръжените сили с необходимата

адаптивност към промените на средата за сигурност, рисковете и предизвикателствата, с грижа към хората в отбраната и ефективното сътрудничество и взаимодействие посредством включването на страната ни в инициативите за „интелигентната отбрана“.

Тезата на настоящата разработка е на основата на изследванията и анализа на средата за сигурност и на военно-икономическия потенциал на страната да се разкрият проблемните области и посочат възможностите на ефективния мениджмънт на ресурсите за сигурност и отбрана посредством рационализирането на управленските решения при трансформацията на ресурсите в отбранителни способности, ориентирани към постигането на мисиите и целите на въоръжените сили на основата на икономичност, ефективност, ефикасност и прозрачност.

Целта на изследванията в настоящия труд е създаване и верификация на теория за икономично, ефективно и ефикасно трансформиране на ресурсите в отбранителни способности, която да служи като основа за практическата реализация на системата за ефективен мениджмънт в динамично променящата се среда за сигурност.

Теорията на управлението на ресурсите за сигурност и отбрана според нас следва да отговаря на следните изисквания:

- да систематизира теоретичните разработки и добрите практики в областта на мениджмънта и да генерира нови знания за управлението на ресурсите за отбрана в променящата се среда за сигурност;
- да не допуска логически и формални противоречия в твърденията, принципите, подходите и моделите за управление на ресурсите за сигурност и отбрана;
- да е обоснована, доказуема, проверима, достоверна, съществена и надеждна;
- да е в достатъчна степен общовалидна и да се използва за прогнозиране на ресурсите за сигурност и отбрана в среда на динамични промени и ресурсни ограничения;
- да може да се прилага за повишаване на ефективността и генериране на ползи от трансформацията на ресурсите в отбранителни способности при реализацията на конкурентното предимство за постигане на целите на Въоръжените сили.

Постигането на целта на настоящия труд е посредством решаването на следните частни научно-изследователски **задачи**:

1. Изследване на реализацията на взаимовръзката „ресурси-способности-ползи“ на основата на стратегическия подход при управлението на ресурсите за сигурност и отбрана;
2. Анализ по зависимостта „разходи-ефекти“ като основа на финансовото управление и контрол,

базирани на програмно-целевия подход и създаване на модел за прогнозиране на ресурсите за сигурност и отбрана;

3. Изследване на възможностите на интегрираната логистика за постигането на необходимите оперативни способности на Въоръжените сили посредством хармонизирането на технологиите и техния жизнен цикъл в съответствие с тези на НАТО;

4. Изясняване на мястото и ролята на системата за управление на човешките ресурси като част от мениджмънта на ресурсите за сигурност и отбрана.

Обект на изследването са финансовите, материалните, човешките и информационно-отчетните ресурси за сигурност и отбрана, необходими за създаването на отбранителните способности за постигането на Целите на Въоръжените сили.

Предмет на изследването е планирането, програмирането, бюджетирането, отчитането, контролът, анализът и оценката на ефектите от трансформирането на ресурсите в отбранителни способности за постигане на конкурентното предимство на въоръжените сили при изпълнението на мисиите, целите и задачите в динамичната среда за сигурност.

Работната хипотеза на изследването е:

- Управлението на ресурсите за отбрана и сигурност е процес на вземане на управленски решения за икономично, ефективно и ефикасно планиране, прогнозиране, разходване, отчитане, анализ и контрол на ресурсите в динамично променяща се среда за сигурност и ресурсен дефицит;
- Рационализирането на управленските решения е в пряка зависимост от хармоничното взаимодействие на елементите на Системата за развитие на въоръжените сили, чийто израз е моделът на трансформиране на ресурсите в отбранителни способности и генерирането на ползи, чието проявление е в постигането на Целите на въоръжените сили;
- Съвременната среда за сигурност и нейните основни характеристики- изключително трудната предсказуемост и предвидимост, утвърждават процеса на трансформация на въоръжените сили като най-адекватен отговор на необходимостта от непрекъсната адаптация и усъвършенстване на способностите, с които те разполагат. Постигането на националните интереси и поетите ангажменти като съюзник в НАТО и партньор в ЕС изискват нарастване на способностите на въоръжените сили, което обуславя необходимостта от прилагане на подходящ модел за прогнозиране на ограничените ресурси за отбрана и свеждане на рисковете и заплахите при тяхното управление до разумната увереност.

Обхватът на научно-изследователските търсения е:

- теоретичен и експериментален;

- времеви - 2009г.-2013 г. с прогноза 2014 г. и 2015 г.;
- управленски нива- стратегическо, оперативно и тактическо;
- обхват на сигурността- отбранителната политика и нейната ресурсна осигуреност;
- ресурсност- материални, финансови, човешки, информационно-отчетни ресурси;
- причини и следствия- в зависимост от динамиката на изменение на разходите и моделите за трансформиране и прогнозиране на ресурсите за сигурност и отбрана в променлива среда и бюджетен дефицит.

За по-голяма конкретност и значимост на труда, изследванията са извършени при определени **допустими ограничения**. Те са породени от многоаспектността на сигурността, като за целите на настоящия труд акцентите са върху отбранителната политика и нейната ресурсна осигуреност в мирновременен период. Информационната база за аналитичните разчети в подкрепа на анализа „разходи-ефекти“ е към първото тримесечие на 2013 година. Нормативната уредба на изследваната проблематика е съобразена към месец май 2013 година. Функционалните области на управлението на човешките ресурси са ограничени до образование и обучение, оценяване и атестиране, социална политика. Моделът за профил на компетентностите и компетенциите за придобиване и упражняване на регулираната професия „офицер“ е изследван и разработен за тактическо ниво на управление. Извън обхвата на изследванията в дисертационния труд остават:

- аналитичните разчети, свързани с численост на личен състав, поради класифицираният характер на необходимата информация;
- управлението на запасите (мирновременни и военновременни) като част от управлението на материалните ресурси;
- проблемите и формите на публично-частното партньорство като част от мениджмънта на договарянето;
- конкретизацията на функционалните области и дейности на управлението на човешките ресурси извън по-горе посочените.

Използваните научноизследователски методи за решаването на поставените задачи при постигането на посочената цел, могат да се групират в две групи:

- теоретични методи: системният, икономическият и мениджърските подходи, програмно-целевият и интердисциплинарният подходи, теория на риска, теория на вероятностите, статистико-математическите методи (линеен анализ, регресионен, корелационен, разсейване, синергетичен и др.), инструментариумът на икономическия анализ по зависимостта „разходи-ефекти“, методите „НОРД“ и „360 градуса“,

системен анализ и синтез, сравнение, конкретизация, обобщение, индукция и дедукция, моделиране с използване на Excel и MATLAB, аналогия и други известни на обществено-научното познание методи и средства;

- емпирични методи: наблюдение, измерване, експеримент, прогнозиране чрез метода на черната кутия, обработване на данни чрез математико-статистическите методи и методи на теорията на вероятностите и други.

За удобство при използването и нагледното илюстриране, получените крайни резултати (схеми, графики, статистическата и графичната интерпретация на изследванията), са посочени в завършен вид, като са използвани Excel и MATLAB.

Като изходна база са използвани „Закон за отбраната и въоръжените сили“ (ЗОВС РБ), „Бяла книга за отбраната и ВС“, доктрини, концепции, „Стратегическа концепция за отбраната и сигурността на държавите членки на Организацията на Североатлантическия договор“, „Европейска стратегия за сигурност“, „Стратегия за национална сигурност на Република България“, „План за развитие на ВС“, правилници и стандарти по оперативната съвместимост, доклади и брифинги от методически сборове, заповеди и други нормативни актове, имащи отношение към изследванията в труда. Използвани са идеите на съвременните теоретици на управленската и икономическата наука, представени в научни и публицистични издания, книги, статии и на водещите специалисти в практиката на управлението на ресурси. Съобразно конкретиката, точността и достоверността, в изложението в някои случаи се ползват дословно текстове от тези източници. В подкрепа на изследванията и анализите са и натрупаните знания и личен опит.

Създадената и верифицирана теория по мениджмънт на ресурсите в динамично променящата се среда за сигурност може да намери приложение при:

- целеполагането, планирането, програмирането, бюджетирането, анализа и контрола на ресурсите за сигурност и отбрана;
- разработване, утвърждаване и актуализиране на ведомствени нормативни актове, отнасящи се до рационализиране на управленските решения;
- изграждането на достатъчно пълни и реални модели за прогнозиране и трансформиране на ресурсите за отбрана и сигурност в отбранителни способности за постигане на Целите на въоръжените сили;
- анализ на разходите за отбрана на основата на модела по зависимостта „разходи-ефекти“;
- рационализиране на управленските решения на основата на стратегическия подход за управление на ресурсите за сигурност и отбрана;
- изграждане и усъвършенстване на модела за профил на компетентностите и компетенциите за

регулираната професия „офицер“ за трите нива на управление- стратегическо, оперативно, тактическо.

Резултатите от изследването са апробирани и заложили в учебните планове и учебните програми за обучение в професионално направление „Военно дело“ по специалностите от регулираната професия „офицер за тактическо ниво на управление“ и на специалистите с висше образование по акредитираните в НВУ „Васил Левски“ специалности в ОКС „бакалавър“ , „магистър“, ОНС „доктор“.

Настоящият труд представя и анализира научните търсения в отговор на въпроса „Каква е цената на общественото благо сигурност и отбрана?! В динамично променящата се среда за сигурност и нарастващата непредсказуемост на рисковете и заплахите, реалната сигурност (национална и международна), като цели на въоръжените сили, е безспорната цена на това благо. В пазарни условия, с изразени негативни ефекти от прехода и от световната финансово-икономическа криза, все по-често задаваният въпрос от данъкоплатците е „колко?“

В отговор на този въпрос „новата“ армия, която изграждаме, изисква създаването на ефективни, модулни, всеотрасно осигурени структури, способни да гарантират основното предназначение на страната, съобразени с ресурсния дефицит. Това логически извежда ресурсното управление за сигурност и отбрана като основа на управленските решенията за постигане на отбранителните способности на въоръжените сили съобразно приоритетите на отбранителната политика на страната. Оттук и ключовите думи са приоритизация, икономично, ефективно, ефикасно трансформиране на крайно ограничените бюджетни ресурси в отбранителни способности.

Проблемът „ресурси-способности-резултати“ е изконен, непреходен. Към неговото разрешаване следва да подхождаме с икономическа мисъл и поука от първотворците на тази мисъл. В подкрепа на това е общоизвестният труд на Адам Смит „Богатството на народите“, където четем: „Първото задължение на владетеля- закрилата на обществото от насилие и нашествие от страна на други независими общества, може да бъде изпълнено само с военна сила. Но разходите както за подготовката на тази военна сила в мирно време, така и за използването ѝ във време на война, са твърде различни при различните състояния на обществото, в различните периоди на неговото развитие“.

Днес, в глобализирания свят, с изразени по обхват геостратегически, геополитически и икономически реалности, нова среда за сигурност, непредвидими и нетрадиционни предизвикателства, неефективното управление на ресурсите за сигурност и отбрана е една авантюра, излишество

за сметка на данъкоплатците. А „Всяко излишество е порок“ (Сенека)! И за да се изгради единният комплект ВС за изпълнение на целите и приоритетите на отбранителната политика, решенията са: ефективни структури, ангажирано участие на ВС в експедиционни операции, ефикасно управление на отбранителните ресурси, ориентирано към резултатите.

Рационализирането на управленските решения, съобразени със зависимостта „ресурси-способности-резултати“ на основата на стратегическия, програмно-целевия подход и анализа „разходи-ефекти“ е водещо в мениджмънта на отбраната. В подкрепа на това са постигнатите резултати от научните изследвания в настоящия изследователски труд.

Изследван е стратегическият подход в управлението на ресурсите за сигурност и отбрана. Сигурността е разгледана като стратегия и оттук е изследвана като управленска система с прилежащите ѝ елементи и широкообхватност. Акцентът е на отбранителната политика и реалната ѝ ресурсна осигуреност за постигане на целите на Въоръжените сили. На тази основа са изведени мястото и ролята на ресурсното управление на Въоръжените сили, чието проявление е Системата за управление развитието на Въоръжените сили. Хармонизираното функциониране на нейните подсистеми- „Система за необходимите оперативни способности“, „Интегрирана система за управление на ресурсите за отбрана“, „Система за отбранителна аквизиция“- е в отговор на изискванията за икономичното, ефективното и ефикасното трансформиране на ресурсите за сигурност и отбрана в отбранителни способности в подкрепа на тезата за взаимовръзката „ресурси-способности- резултати“. А това е решението и на първата научноизследователска задача на настоящия труд.

Финансовият мениджмънт на ресурсите за сигурност и отбрана на основата на програмно-целевия подход (PPBS) е изведен като ключов за рационализирането на управленските решения. Изследвано е функционирането на ИСУРО като проявление на програмно-целевият подход на управление и в отговор на разпределението на бюджетните ресурси според приоритети и отбранителните политики, конкретизирани в отбранителните програми, подпрограми и програмни елементи. Оттук е и поддържането на балансираност на дългосрочните приоритети с краткосрочните изисквания за постигането на необходимите оперативни способности.

Поставен е акцент на ресурсното счетоводство и двустранния счетоводен запис като основа на информационното осигуряване на управлението на отбранителните ресурси и подпомагане на управленските решения в съответствие с

изискванията на анализа, контрола и прозрачността.

Извършен е анализ по зависимостта „разходи-ефекти“ в отговор на постигането на баланс между необходимите оперативни способности и реалните ресурси като основа на тригодишната бюджетна прогноза и изготвянето на шестгодишния план-програма. Това е проявлението на средносрочното планиране, базирано на способностите и подхода на непрекъснат планов хоризонт, каквато е философията на „Система за планиране, програмиране и бюджетиране (PPBS) и финансовото управление и контрол в публичния сектор. На тази основа е разработен математически модел за прогнозиране на разходите за отбрана на основата на аналитико-реалистичния, научно обоснован подход, съобразен с промените в макроикономическите параметри на отбраната и сигурността, адекватни на промените в средата за сигурност.

Изследвана е системата за финансово управление и контрол като ключова за прозрачността, ефективността, демократичния и гражданския контрол на разходването на ресурсите за сигурност и отбрана в съответствие с бюджетните ограничения и деклариранияте способности на въоръжените сили на страната. Проследена е и методологията на идентифициране на рисковите ситуации, които в значителна степен могат да повлияят върху целите и постигането на основните политики на Въоръжените сили и свеждането им до разумната допустимост. С това е решена и втората научноизследователска задача, която е централна за настоящия труд.

Изследванията на взаимовръзката между логистиката и управлението на ресурси за сигурност и отбрана позволяват да се даде отговор как отбранителните ресурси да се трансформират в отбранителни способности, оперативно съвместими с НАТО и в интерес на боеготовността и боеспособността на настоящите и бъдещите Въоръжени сили на страната. Акцентите са на интегрираната логистика като възможност за предвиждането на процесите по навременната и ефективната поддръжка в хода на всяка операция и системата за отбранителна аквизиция, базирана на управлението на жизнения цикъл на отбранителните способности. Посочени са особеностите на отбранителната аквизиция, изведени са проблемните области и възможностите за модернизирането на системите за подготовка на бойния потенциал на страната, съвместими с използваните в армиите на страните от Алианса, адаптирани към променящата се среда, икономическите ограничения, участието на страната в процеса на международното сътрудничество и коопериране. Това е решението на трета научноизследователска задача на настоящия труд.

Акцентите от научните търсения за ролята и мястото на човешкия фактор като елемент на ресурсното управление и изграждането на професионална армия с мотивиран личен състав са върху стратегическия подход на управлението на човешките ресурси, базирано на подхода на управлението по компетентност и компетенции и инструментариума за тяхната оценка, личното усъвършенстване и кариерното израстване. Посочено е мястото на „Система за управление на човешките ресурси“ (СУЧР) при изграждането на единния комплект Въоръжени сили. Направена е ретроспекция на добрите практики на НАТО за ролята и мястото на резерва в система за управление на човешките ресурси и са изведени проблемните области в тази насока. Създаден е модел на профил на компетентностите и компетенциите при обучението за регулираната професия „офицер за тактическо ниво на управление“. Решена е и четвъртата научноизследователска задача.

По наше скромно мнение, формулираните цели, задачи и изисквания на изследването и разработката са постигнати.

Предложените от нас научно обосновани решения на изхода на дисертационния труд, съдържат препоръка за интеграция между науката и практиката, между експертите във военното ведомство и научноизследователския потенциал на академичната общност на висшите военни училища при мениджмънта на ресурсите за сигурност и отбрана в съответствие с предизвикателствата на средата за сигурност, предизвикани от нейните динамични и често непредсказуеми промени. Искаме да вярваме, че сме успели с този труд, заедно с много други в областта на военната теория и практика, да изградим моста на тази интеграция и да опровергаем изказаната от Бенджамин Хоф мисъл, че „знанието и опитът не говорят непременно на един и същ език“. Искаме да вярваме, че двете взаимно свързани области-теория и практика, като проявление на знанието и опита, могат да заговорят на един и същ език.

Публикации, свързани с монографията:

1. Димитрова, С., Аутсорсинг на човешките ресурси за сигурност и отбрана – възможности и заплахи, Годишник на НВУ „Васил Левски“ 2010г., ИК на НВУ „Васил Левски“, 2010, с.56-64.
2. Димитрова, С., Мениджмънт на отбранителните ресурси. Пленарен доклад на НК „Мениджмънтът в динамично променящата се среда за сигурност“ на НВУ „Васил Левски“, 30 ноември-1 декември, 2011 год., ИК НВУ „В.Левски“, 2012, с.36-58.
3. Димитрова, С., Възможности за приложение на метод 360 градуса, при управлението на човешките ресурси за сигурност и отбрана. СУБ, клон В.Търново, Дни на науката 2011, том 2, Фабер, В.Т., 2011, с.536-542.

4. Димитрова, С., В. Банабакова, Отбранителната аквизиция като елемент на управлението на ресурсите за отбрана. Осма ЮМК „Логистиката в променящия се свят (Теория, практика, обучение)“ на катедра „Стопанска логистика“, УНСС, Ибис, 2011, с.196-206.
5. Димитрова, С., Формиране на компетенции при обучението на курсанти-логистици, Сб. Доклади от УНК 23-24 юни, 2011 г., том 4, ИК НВУ „В. Левски“, 2011, с.193-198.
6. Борисов, Б., С., Димитрова, Анализ на съществуващата организация за придвижването и транспорта като управленски процес при участие в ОПМ. Сб. научни трудове от ЮНК на НВУ „В. Левски“, 24-25 юни, 2012, том 5. ИК на НВУ „В. Левски“, В.Т., с.150-155.
7. Димитрова, С., Интелигентната отбрана в условия на ресурсен дефицит. Сб. научни трудове от ЮНК на НВУ „В. Левски“, 24-25 юни, 2012, том 4. ИК на НВУ „В. Левски“, В.Т., с.35-40.
8. Стойков, С., С., Димитрова, Менджмънтът на знанието и учещата се система за сигурност и отбрана. Сб. Научни трудове, част втора, Научна сесия 2011 на НВУ „Васил Левски“, факултет „А, ПВО и КИС“, Шумен, 2012, с.251-257.
9. Стойков, С., С., Димитрова, Знанието като императив в стратегията за сигурност. Сб. Научни трудове, част втора, Научна сесия 2011 на НВУ „Васил Левски“, факултет „А, ПВО и КИС“, Шумен, 2012, с. 258-269.
10. Стойков, С., С., Димитрова, Управлението на риска като елемент на стратегическото управление в сектора за сигурност. Сб. Научни трудове, част втора, Научна сесия 2011 на НВУ „Васил Левски“, факултет „А, ПВО и КИС“, Шумен, 2012, с.270-280.
11. Димитрова, С., Б. Върбанова, „**HEAD HUNTING**“ като начин за набиране на кадри, Научни трудове, том 51, РУ „Ангел Кънчев“ и СУ - Русе, Русе, 2012.
12. Stojkov, S., S., Dimitrova, P., Marinov. Is science management of knowledge in the system for national security? Review of General Management, Volume 14, Issue 2, Year 2011, University “Spiru Haret”, Brashov, p.56-72.
13. Nichef, N., S., Dimitrova, Analysis of modern humanitarian operations concepts and participation of military units in them. Revista Academiei Fortelor Terestre, Vol. XVI, Nr. 4 (64) Trimestrul IV, 2011, Sibiu, p.348-355.
14. Petrova, E., S., Dimitrova, European citizens through lifelong learning. The 17-th International Conference The Knowledge-Based Organization, “Nikolae Balcescu”, Land Forces Academy, Sibiu, 24-26 november 2011, p.416-421.
15. Dimitrova, S., G., Kamarashev, Outsourcing as a part of the management of resources for security and defense The 17-th International Conference The Knowledge-Based Organization, “Nikolae Balcescu”, Land Forces Academy, Sibiu, 24-26 november 2011.
16. Dimitrova, S., D., Jordanova, Financial management of resources in emergency recovery activities. The 18-th International Conference The Knowledge-Based Organization, “Nikolae Balcescu”, Land Forces Academy, Sibiu, 14-16 June 2012, Sibiu, 2012, p. 477-482.
17. Dimitrova, S., B., Borisov, International Transportation Customs Operation and Cross-Border Procedures The 18-th International Conference The Knowledge-Based Organization, “Nikolae Balcescu”, Land Forces Academy, Sibiu, 14-16 June 2012, Sibiu, 2012, p. 230-234.
18. Dimitrova, S., Anghel Andrea-Maria, Internal control evolution in today's society. NVU “Vasil Levski”, 27-28 June 2013, V. Tarnovo, p. 10. (под печат)
19. Dimitrova, S., E., Petrova, Successful examples of group development and team building for training civilian and military students in economic courses. 4th International Conference “Coping with extreme situations”, Praha, 2011, p. 31-43.