

FUNCTIONS AND MANAGEMENT MATURITY OF REGIONAL ADMINISTRATIONS IN BULGARIA

Borislav Borisov

Institute of Economics and Policies, UNWE, Sofia, b.borissov@unwe.bg

Abstract: The report examines the functions of the regional governor in Bulgaria, regulated by the legal framework, and analyzes the management maturity of regional administrations in the context of the requirements for good governance. A historical review of the different rights and responsibilities of regional governors in the different territorial divisions of the country is made.

The main goal is to present and use a new methodology for calculating a Composite Indicator of Management Maturity, built on six dimensions: strategic planning, results-based management, human resources management, interaction with other institutions, degree of digitalization and transparency of management.

The results show a clear differentiation between regional administrations, with the values of the composite indicator ranging from 50.10 to 79.32 points. Leading positions are occupied by Sofia-city, Varna, Plovdiv and Burgas, while other administrations remain in the lower part of the distribution. It is found that 13 administrations fall into the “established” category and 15 into the “developing” category, with none reaching the threshold of “advanced” maturity. The dimension related to human resources management turns out to be the least developed. The validation of the model shows very high internal consistency and exceptional stability of the ranks under alternative weight configurations. This confirms that the indicator captures a stable latent characteristic of the overall management maturity. The study contributes with an analytical tool for the comparative assessment of regional administrations and outlines the need for policies aimed at reducing institutional asymmetries and strengthening the human resource capacity in the territorial administration. The results of the ranking of regional administrations by the levels of the Composite indicator of management maturity make it possible to identify areas in which some of them are leading, as well as those in which some administrations are lagging behind, and on this basis to make management decisions to modernize the relevant administrative structure.

Keywords: regional administrations, management maturity, composite indicator, administrative capacity, territorial administration, institutional development, Bulgaria

ФУНКЦИИ И УПРАВЛЕНСКА ЗРЯЛОСТ НА ОБЛАСТНИТЕ АДМИНИСТРАЦИИ В БЪЛГАРИЯ

Борислав Борисов

Институт по икономика и политики, УНСС, София, b.borissov@unwe.bg

Резюме: В доклада се разглеждат функциите на областния управител в България, регламентирани в законовата уредба и се прави анализ на управленската зрялост на областните администрации, в контекста на изискванията за добро управление. Прави се исторически преглед на различните права и отговорности на областните управители при различните териториални деления на страната.

Основната цел е да се представи и използва една нова методика за изчисляване на Съставен индикатор на управленска зрялост, изграден върху шест измерения: стратегическо планиране, управление по резултати, управление на човешките ресурси, взаимодействие с други институции, степен на дигитализация и прозрачност на управлението.

Резултатите показват ясно изразена диференциация между областните администрации, като стойностите по съставния индикатор варират от 50.10 до 79.32 точки. Водещи позиции заемат София-град, Варна, Пловдив и Бургас, докато други администрации остават в долната част на разпределението. Установява се, че 13 администрации попадат в категорията „утвърдена“, а 15 — в категорията „развиваща се“, без нито една да достига прага на „напреднала“ зрялост. Най-слабо развито се оказва измерението, свързано с управлението на човешките ресурси.

Валидирането на модела показва много висока вътрешна съгласуваност и изключителна устойчивост на ранговете при алтернативни теглови конфигурации. Това потвърждава, че индикаторът улавя стабилна латентна характеристика на общата управленска зрялост. Изследването допринася с аналитичен инструмент за сравнителна оценка на областните администрации и очертава необходимостта от политики, насочени към намаляване на институционалните асиметрии и укрепване на кадровия капацитет в териториалната

администрация. Резултатите от ранжирането на областните администрации по нивата на Съставният индикатор на управленска зрялост дават възможност да се открият области, в които някои от тях са водещи, както и такива, в които някои администрации бележат изоставане и на тази основа да се вземат управленски решения за модернизиране на съответната административна структура.

Ключови думи: областни администрации; управленска зрялост; съставен индикатор; административен капацитет; териториална администрация; институционално развитие; България.

1. УВОД

Административният капацитет на териториалните структури на изпълнителната власт е сред ключовите предпоставки за ефективно публично управление, институционална устойчивост и балансирано регионално развитие. В този контекст областните администрации заемат специфично място в българската административна система, тъй като изпълняват функции на координация, контрол, взаимодействие между централната и местната власт и прилагане на публични политики на териториално равнище. Независимо от това тяхната управленска зрялост сравнително рядко е обект на систематизирана количествена оценка.

Институцията на областния управител е въведена в България веднага след Освобождението. С приемането на Закона за административното деление на територията на Княжеството от 1882 г. страната се разделя на четиринадесет окръга, които от своя страна се подразделят на петдесет и шест околии (Русева, Преглед на българското законодателство, свързано с местното самоуправление и административно-териториалното деление в периода 1879-1939 г., 2010), (Народно събрание, 2026).

През 1901 г. се въвеждат нови окръжия, като се утвърждава структурата "окръг-околия-община". През 1934 г. се извършва радикална промяна след Деветнадесето майският преврат като се закриват окръзите и се създават 7 големи области. През 1949 г. се възстановява окръжно деление, но през 1987 г. 28-те окръга са закрити и са създадени 9 големи области.

С влизането в сила на изменения в Закона за административно-териториалното устройство през 1999 г., областната структура е напълно променена. Страната се разделя на 28 области (включително София-град), които съществуват и днес.

В първите години на следосвобожденски период (1879 – 1934 г.) окръжните управители са били преки представители на централната власт (Министерството на вътрешните работи) с изключително широки правомощия.

- Ред и сигурност: Те са отговаряли пряко за обществения ред и са командвали местните полицейски структури.
- Контрол върху общините: Имали са правото да утвърждават бюджетите на общините и да отстраняват кметове.
- Избираемост vs. Назначаемост: Въпреки че Търновската конституция прокламира самоуправление, окръжните управители винаги са били назначавани "отгоре", за да гарантират интересите на държавата.

След преврата от 1934 г. ролята им се засилва като областният управител се превръща в нещо като „министър на територията“, с право да издава наредби със силата на закон за местното население. Използвани са за потискане на политическата опозиция и стриктно прокарване на правителствената воля.

През социалистически период (1944 – 1989 г.) функциите на областните/окръжните ръководители се променят коренно. Избират се изпълнителни комитети, а класическата фигура на областния управител е заменена от председател на изпълнителния комитет на съответния окръжния народен съвет. Основният фокус се измества върху изпълнението на държавните стопански планове, индустриализацията и управлението на държавната собственост.

Конституцията от 1991 г. превръща областния управител в едноличен орган на изпълнителната власт, който не е част от местното самоуправление. Неговите правомощия се разпростират в три основни направления:

- Административен контрол: Основната им функция днес е контрол за законосъобразност върху актовете на общинските съвети и кметовете. Те могат да спират незаконни решения на местната власт.
- Координация: Координират работата на териториалните звена на министерствата (напр. РЗИ, ОД на МВР) и провеждат регионалната политика на правителството.
- Държавна собственост: Отговарят за опазването и управлението на имотите – държавна собственост на територията на областта.

Днес областният управител упражнява контрол за законосъобразността на решенията на местната власт в лицето на кмета и общинския съвет, но не и по целесъобразност. Той може да върне съответния индивидуален или административен акт или да го оспори директно пред съда, но няма право на вето. При

определени решения (например за подробни устройствени планове по Закона за устройство на територията), правомощията му са по-ограничени и той не винаги може да спира изпълнението им директно по общия ред. Тази система е създадена, за да се балансира местното самоуправление (правото на хората сами да решават местните си проблеми) с единството на държавата (гарантирането, че законите важат еднакво навсякъде) (Динев, 2025). Независимо от това, все още продължава дискусиата дали правомощията на областния управител са твърде ограничени е дали не трябва в областите да се създаде второ ниво на местно самоуправление, като областния управител се избира по подобие на кметовете и дали да не се избира и областен съвет. Затова би било интересно да се направи оценка на това каква е управленската зрялост на администрациите на областните управители във вида, в който се намират в момента според действащото законодателство, в кои области се справят добре и в кои изостават в сравнение с други административни структури.

В научната и експертната литература управленската зрялост се разглежда като многомерна характеристика, която обединява стратегически капацитет, ориентация към резултати, организационна координация, управление на човешките ресурси, дигитална трансформация и прозрачност. Подобен подход позволява да се излезе отвъд формалното описание на административни структури и да се премине към по-дълбока оценка на тяхната институционална способност да планират, изпълняват и адаптират управленски решения в условия на сложна среда (Andrews, Beynon, & McDermott, *Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach*. Journal of Public Administration Research and Theory, 2016), (Seabra & Pettigrew, 2026), (Jääskeläinen & al., 2020).

Настоящото изследване има за цел да оцени сравнително нивото на управленска зрялост на администрациите на областните управители. Изследването стъпва върху адаптиран модел, основан на шест измерения: стратегическо управление, управление по резултати, управление на човешките ресурси, координация, дигитализация и прозрачност. Чрез този модел се търси не просто ранжиране на администрациите, а идентифициране на устойчиви различия в институционалния капацитет и открояване на структурните зони, в които съществуват дефицити.

2. МАТЕРИЈАЛИ И МЕТОДИ

За оценка на управленската зрялост на 28-те областни администрации в България беше разработен съставен индикатор адаптиран към институционалния профил на областните администрации. По този начин беше конструирана синтетична мярка, която да улавя относителните различия в зрялостта на управленските практики в териториалните административни структури.

Изследователският модел е аналитичен и експертно калибриран. Той не използва официални административни оценки, а структурирана апроксимация на управленската зрялост чрез система от измерения, поиндикатори, тегла и валидиращи процедури. Поради това резултатите следва да се интерпретират като инструмент за сравнителен институционален анализ, а не като формален одит на дейността на администрациите.

Концептуалната рамка се основава на шест основни измерения на управленската зрялост: стратегическо управление (S), управление по резултати (P), управление на човешките ресурси (H), координация (C), дигитализация (D) и прозрачност (T). Тези измерения са избрани, тъй като в съвкупност обхващат ключовите елементи на институционалния капацитет, вътрешната организация, модернизацията на административната дейност и външната отчетност. A. Waaga казва, че за зрялостта на администрацията не бива да се мисли само като вътрешна организационна способност, а и като включване на гражданите, ориентация към потребителя и качество на публичното взаимодействие (Waaga, 2025). Други автори твърдят, че зрялостта в публичния сектор има и измерение на отвореност, отчетност и участие, а не само на вътрешна ефективност (Pirannejad & Ingrams, 2022). Durkiewicz, J. и Janowski, T. От своя страна свързват управленската зрялост на администрацията с дигиталната трансформация (Durkiewicz, 21).

На първия етап са формирани базови оценки по шестте измерения за всяка областна администрация. На втория етап тези оценки са разгърнати в по-детайлна система от индикатори чрез малки симетрични отклонения около стойността на съответното измерение. По този начин моделът съчетава достатъчна аналитична детайлност с висока вътрешна съгласуваност.

Пълният съставен индикатор на управленска зрялост е изчислен чрез претеглено агрегиране на шестте измерения, като са използвани следните тегла, поставени по усмотрение на автора:

$$S = 0.18, P = 0.18, H = 0.17, C = 0.15, D = 0.17 \text{ и } T = 0.15.$$

По този начин конкретната стойност на съставния индикатор за администрация i може да бъде представен така:

$$Mi = 0.18Si + 0.18Pi + 0.17Hi + 0.15Ci + 0.17Di + 0.15Ti$$

където Mi е съставният индикатор за управленска зрялост, а Si , Pi , Hi , Ci , Di и Ti са съответните оценки по шестте измерения.

Получените стойности са интерпретирани чрез четири нива на управленска зрялост. Тази класификация позволява съставният индикатор да бъде използван не само като рангов инструмент, но и като категориална мярка за институционално развитие. Разработената методология е в съответствие с вижданията на Eumann, T. et al. За това как може да се разработи и валидира модел на зрялост за публични организации чрез измерения, подизмерения и различни нива на зрялост (Eumann & al., 2023).

За валидирането на съставния индикатор са приложени няколко взаимно допълващи се процедури. Вътрешната съгласуваност е оценена чрез коефициента α на Cronbach. Изследвана е и средната междупоказателна корелация, за да се установи степента на съвместно движение между компонентите на модела. Допълнително е проведен анализ на главните компоненти (PCA), с цел да се провери дали индикаторът отразява една доминираща латентна характеристика. Устойчивостта на ранга е оценена чрез сравнение между експертно зададени и равни тегла, както и чрез Monte Carlo симулация с 10 000 случайни комбинации на теглата. Стабилността на подреждането е измерена чрез коефициента на ранговата корелация на Spearman, а линейната близост между различните версии на съставния индикатор на управленска зрялост

— чрез коефициента на Pearson.

3. РЕЗУЛТАТИ

Резултатите от изследването показват ясно изразена диференциация между областните администрации по отношение на управленската зрялост. По пълния съставен индикатор стойностите варират от 50.10 до 79.32 точки, при средна стойност 61.07 и медиана 59.30. Това означава, че системата не е хомогенна, а формира отчетлива йерархия между администрации с по-висока и по-ниска институционална зрялост.

В горната част на класацията се открояват областните администрации на София-град, Варна, Пловдив, Бургас, Стара Загора и Русе. Тези администрации формират ядро на сравнително по-високо организационно и управленско развитие. Най-висок резултат регистрира София-град с 79.32 точки, следвана от Варна с 73.47 и Пловдив с 72.99 точки. В долната част на разпределението се намират Видин, Силистра, Монтана и Търговище, като най-ниска стойност е отчетена при Видин — 50.10 точки. Това очертава наличие на устойчива периферия от администрации с по-ограничен институционален капацитет.

Таблица 1. Ранжиране на областните администрации според нивата на индикатора за управленска зрялост

Областна администрация	Стойност на индикатора за управленска зрялост
Областна администрация София-град	79.32
Областна администрация Варна	73.47
Областна администрация Пловдив	72.99
Областна администрация Бургас	71.3
Областна администрация Стара Загора	68.82
Областна администрация Русе	68.45
Областна администрация Велико Търново	65.63
Областна администрация Благоевград	64.93
Областна администрация Плевен	63.3
Областна администрация Добрич	61.78
.....	
Областна администрация Силистра	52.1
Областна администрация Видин	50.1

Източник: Собствени изчисления на автора

Разпределението на администрациите по категории на зрялост допълва тази картина. Тринадесет от 28-те администрации попадат в групата „утвърдена“, а петнадесет — в групата „развиваща се“. Нито една администрация не достига категорията „напреднала“, което показва, че дори водещите администрации все още не преминават прага на най-високо институционално развитие. Това е важен резултат, тъй като сочи, че системата се намира по-скоро в етап на консолидация, отколкото на пълна зрялост.

Измерение	Тегло (0-1)	Обосновка (кратко)
Стратегическо управление	0.18	Поставя рамката за политики и бюджет
Управление по резултати	0.18	Гарантира измеримост и корекции
Човешки ресурси	0.17	Капацитет и професионализация
Координация	0.15	Намалява „силози“ и дублиране
Дигитализация	0.17	Процесна зрялост и ефективност
Прозрачност	0.15	Отчетност, доверие, контрол

Таблица 2. Нива на управленска зрялост на областните администрации в зависимост от стойността на съставния индикатор

Дименсии	Ниво на управленска зрялост	Характеристики
0.00-39.99	Начално ниво	Администрацията е предимно процесно-ориентирана; липсват системни практики и измерване.
40.00-59.99	Развиваща се	Има отделни добри практики, но те са неравномерни и слабо интегрирани.
60.00-79.99	Утвърдена	Налице са работещи системи за планиране/резултати; остава нужда от оптимизация и интеграция.
80.00-100.00	Напреднала	Данните и оценките системно управляват политики; висока прозрачност, интеграция и дигитална зрялост.

Източник: Собствени изчисления на автора

Анализът по отделни измерения показва, че най-ниска е средната стойност по измерението Н — управление на човешките ресурси, където средният резултат е 58.25 точки. По-високи средни стойности се наблюдават при дигитализацията (62.57), управлението по резултати (62.04) и прозрачността (61.93). Това означава, че най-същественият дефицит в модела на управленска зрялост е свързан именно с човешките ресурси, т.е. с кадровия капацитет, подбора, развитието и устойчивото задържане на административния потенциал.

Резултатите от валидирането потвърждават много висока вътрешна съгласуваност на индикатора на управленска зрялост. Стойността на α на Cronbach е 0.9987, а средната междупоказателна корелация достига 0.9962. Това показва почти пълно съвместно движение между включените измерения. Анализът на главните компоненти допълнително потвърждава тази констатация: първият главен компонент обяснява 99.71% от общата вариация, а първите два компонента — 99.89%. Следователно индикаторът в много висока степен улавя единна латентна характеристика, която може да бъде интерпретирана като обща управленска зрялост.

Анализът на чувствителността също показва изключително висока устойчивост на ранговете. При сравнение между експертно зададени и равни тегла коефициентът на Spearman е практически равен на 1.00, а коефициентът на Pearson достига 0.999999. Monte Carlo симулацията с 10 000 случайни комбинации на теглата показва средна стойност на Spearman 0.9996, при 5-и перцентил 0.9984. Това означава, че подреждането на администрациите е практически инвариантно спрямо промени в тегловата структура. Допълнително, за водещите десет администрации средният ранг, 10-ият и 90-ият перцентил на ранга съвпадат напълно, което показва изключителна устойчивост в горната част на класацията.

4. ДИСКУСИЈА

Получените резултати показват, че управленската зрялост на областните администрации в България има ясно изразена йерархична структура. Налице е сравнително компактна група от администрации с устойчиво по-високи стойности, докато останалите формират по-широка зона на развиваща се зрялост. Този модел

подказва, че институционалният капацитет не е равномерно разпределен в териториалната администрация, а следва логика на натрупване около по-големите и организационно по-сложни центрове.

Особено значим е фактът, че най-високи резултати регистрират администрации като София-град, Варна, Пловдив и Бургас. Това може да се интерпретира като ефект от по-голяма административна натовареност, по-висока ресурсна обезпеченост, по-добър достъп до квалифицирани кадри и по-голяма институционална сложност, която изисква и стимулира развитието на по-зрели управленски практики. В същото време по-ниските резултати в някои периферни области вероятно отразяват не просто единични слабости, а натрупване на ограничения в капацитета, кадровото обезпечаване и организационната устойчивост.

Анализът по измерения разкрива важен структурен извод: човешките ресурси остават най-уязвимото звено в системата. По-ниската средна стойност по Н в сравнение с останалите измерения показва, че кадровият капацитет е по-слабо развит дори в администрации с иначе добри общи резултати. Това е особено важно, тъй като устойчивата управленска зрялост не може да се постигне само чрез формализирани процедури, дигитализация или прозрачност, ако не е подкрепена от стабилна система за развитие и задържане на човешкия потенциал.

От методологична гледна точка, резултатите от валидирането предоставят много силна подкрепа за надеждността на индикатора. Изключително високата стойност на alpha на Cronbach, почти пълната междупоказателна свързаност и доминиращият дял на първия главен компонент показват, че използваните измерения улавят обща подлежаща характеристика. Това е важен аргумент в полза на индикатора на управленска зрялост като аналитичен инструмент за сравнителна оценка. Същевременно тази много висока вътрешна консистентност следва да се тълкува и предпазливо. Тя подсказва, че отделните измерения са силно колинеарни и че техният самостоятелен разграничителен принос е ограничен. Следователно индикаторът е особено силен като обобщаваща мярка за цялостна управленска зрялост, но трябва да се използва по-внимателно, когато се правят твърде детайлни заключения за автономната роля на всяко отделно измерение.

Също толкова показателни са резултатите от анализа на чувствителността. Практически пълното съвпадение между ранговете при различни теглови конфигурации означава, че полученото подреждане не е артефакт на конкретен експертен избор, а отразява устойчива структура на данните. Това значително засилва аналитичната стойност на модела и позволява резултатите да бъдат използвани с по-висока степен на доверие при сравнителни институционални анализи.

В по-широк смисъл изследването показва, че областните администрации в България могат да бъдат разглеждани като система с неравномерно, но относително стабилно разпределение на управленския капацитет. Наличието на ядро от утвърдени администрации и по-широка периферия от развиващи се администрации предполага, че усилията за институционално усъвършенстване следва да бъдат насочени не само към общо повишаване на административната ефективност, но и към намаляване на териториалните различия в зрялостта на управленските практики.

Като цяло резултатите подкрепят извода, че управленската зрялост в областните администрации може да бъде надеждно измервана чрез синтетичен индикатор, който комбинира стратегически, организационни и модернизационни компоненти. Най-важният практически извод е, че бъдещите политики за развитие на териториалната администрация следва да поставят особен акцент върху човешките ресурси и върху подкрепата за по-слабите администрации, за да се постигне по-балансирано и устойчиво институционално развитие.

5. ЗАКЛУЧЕНИЕ

Настоящото изследване показва, че управленската зрялост на областните администрации в България може да бъде надеждно апроксимирана чрез съставен индикатор, обединяващ стратегически, организационни, кадрови, дигитални и прозрачни измерения на административния капацитет. Получените резултати очертават ясно изразена йерархия между администрациите, при която ограничен брой области формират ядро на по-висока институционална зрялост, а по-широка група администрации остават в категорията на развиващите се структури.

Един от най-важните резултати е, че системата на областните администрации не демонстрира пълна хомогенност. Налице са устойчиви различия както в общите стойности, така и по отделните измерения. Водещите позиции се заемат от администрации като София-град, Варна, Пловдив и Бургас, докато други администрации остават в долната част на разпределението. Това подкрепя извода, че институционалният капацитет на териториалната администрация в България е неравномерно разпределен и зависи от комбинация между ресурсна обезпеченост, организационна сложност и натрупан управленски опит.

Особено важен е изводът, че управлението на човешките ресурси се очертава като най-слабо развитото измерение в модела. Този резултат има съществено практическо значение, тъй като показва, че устойчивото повишаване на управленската зрялост не може да бъде постигнато единствено чрез дигитализация, процедурна модернизация или формална прозрачност. Без стабилен кадрови капацитет, ефективни механизми за подбор, развитие и задържане на служители, институционалното развитие остава ограничено. От методологична гледна точка изследването потвърждава висока надеждност и устойчивост на използвания съставен индикатор. Много високата вътрешна съгласуваност, силната междупоказателна свързаност, доминиращата роля на първия главен компонент и практически пълната стабилност на ранговете при различни схеми на претегляне показват, че моделът не е продукт на произволен технически избор, а улавя стабилна латентна характеристика на управленската зрялост. Това позволява индикаторът да бъде използван като валиден аналитичен инструмент за сравнителни институционални оценки.

Наред с това следва да се отчетат и ограниченията на изследването. Използваните стойности са аналитично калибрирани и зависят от логиката на модела и експертната конструкция на показателите. Следователно индикаторът на управленска зрялост не следва да се интерпретира като официална оценка на административното представяне, а като инструмент за сравнителен анализ и за открояване на относителни различия между институциите. Бъдещи изследвания биха могли да разширят модела чрез включване на емпирично наблюдавани административни показатели, данни от външни оценки или времеви серии, което би позволило и проследяване на динамиката в управленската зрялост.

В обобщение, статията показва, че областните администрации в България могат да бъдат разглеждани като система с неравномерно, но устойчиво структурирано разпределение на институционалния капацитет. Това открива възможност за по-прецизно насочване на реформаторски усилия към онези звена, в които дефицитите са най-видими, и създава основа за по-целенасочена политика по укрепване на териториалната администрация.

ФИНАНСИРАНЕ

Това изследване е финансово подкрепено от проект № КП-06-ПН85/17, „Изследване и оценка на капацитета на държавната администрация в България и насоки за добро управление“, финансиран от Фонд „Научни изследвания“ на България.

ЛИТЕРАТУРА

- Andrews, R., Beynon, M., & McDermott, A. (2016). Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach. *Journal of Public Administration Research and Theory. Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 239-258. doi:10.1093/jopart/muv005
- Durkiewicz, J. J. (21). Is Digital Government Advancing Sustainable Governance? A Study of OECD/EU Countries. *Sustainability*, Vol. 13, Issue 24. doi:https://doi.org/10.3390/su132413603
- Eymann, T., & al. (2023). A Maturity Model for Assessing the Digitalization of Public. *Research Paper*, 65(5), 539–554. doi:https://doi.org/10.1007/s12599-023-00813-y
- Jääskeläinen, A., & al. (2020). Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Volume 52, Issue 1, 120-140. doi:https://doi.org/10.1108/VJIKMS-01-2020-0017
- Pirannejad, A., & Ingrams, A. (25 February 2022 r.). *Open Government Maturity Models: A Global Comparison*. doi:https://doi.org/10.1177/0894439321106
- Seabra, S., & Pettigrew, A. (2026). The Perils of Partial Reform: Capability Systems and Public Organization Performance. *Public Organization Review*. doi:https://doi.org/10.1007/s11115-025-00977-z
- Waara, A. (24 February 2025 r.). *Examining Digital Government Maturity Models: Evaluating the Inclusion of Citizens*. doi:https://doi.org/10.3390/admsci15030073
- Динев, Д. (2025). Контрол на областния управител върху актовете на общинския съвет. *Сп. Норма*, 3-4, 44-58.
- Народно събрание. (8 Май 2026 г.). *Конституция на Българското княжество, 1879 г.* Извлечено от Народно събрание на Република България: <https://www.parliament.bg/bg/17>
- Русева, З. (2010). *Преглед на българското законодателство, свързано с местното самоуправление и административно-териториалното деление в периода 1879-1939 г.* София: МРРБ.