

# ЕЛЕКТРОННИТЕ АДМИНИСТРАТИВНИ УСЛУГИ НА ОБЩИНИТЕ – РЕГИОНАЛНИ АСПЕКТИ И ИЗМЕРЕНИЯ

Асен Божиков

Главен асистент, доктор, катедра „Бизнес информатика“, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов, e-mail: a.bozhikov@uni-svishtov.bg

## Резюме

*В доклада е разгледано състоянието на електронните административни услуги, предлагани от общините. Направен е преглед на съществуващи разработки по тематиката и са изведени проблеми и предизвикателства пред дигитализацията на административните услуги. Анализирани са резултатите от проведено емпирично изследване, с фокус върху сходствата и различията, по отношение на протичащата дигитализация в местната администрация в Северна и Южна България.*

**Ключови думи:** е-управление, дигитализация, електронни административни услуги

## THE ELECTRONIC ADMINISTRATIVE SERVICES OF MUNICIPALITIES - REGIONAL ASPECTS AND DIMENSIONS

Asen Bozhikov

## Abstract

*The paper examines the state of administrative e-services offered by local municipalities. It reviews existing developments on the subject and highlights the problems and challenges facing the digitalization of administrative services. The results of an empirical study with a focus on the similarities and differences in the ongoing digitalization of local administration in Northern and Southern Bulgaria are analyzed.*

**Key words:** e-government, digitalization, administrative e-services

**JEL:** H83, L86

## Въведение

През последните няколко години темата, свързана със състоянието на електронното управление (е-управление) и предоставяните електронни административни услуги (ЕАУ), отново възвърна своята актуалност. Причините за това могат да се търсят не само в нормативната рамка, приета на европейско и национално ниво, но също така и във фактори, като разразилата се пандемия от Ковид-19, която се оказа ускорител на процеса на дигитализация, не само в бизнес организациите, но и в публичния сектор. Технологичният напредък и свързаната с него дигитална трансформация доведе до нов тип рационализация в публичния сектор, което намира отражение в промяна на политиките и процесите, които протичат там. За е-управление в България се говори още от началото на новото хилядолетие, но едва след 2014 година се наблюдава съществен напредък и изменения в нормативната и институционална рамки.

Е-управлението се свърза с използване на възможностите на информационните и комуникационни технологии (ИКТ) с цел осигуряване на висока ефективност на дейностите, подобряване на отчетността и прозрачността, съкращаване на разходите и минимизиране на риска от корупция в администрацията (Khan, Krishnan, & Dhir, 2020).

Предоставянето на електронен достъп до информация и услуги на гражданите и бизнеса е съществена част от е-управлението в една страна. Осигуряването на ефективни и висококачествени публични електронни услуги е една от приоритетните области на действие на Националната програма „Цифрова България 2025“ (Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията, 2019). Основната движеща сила на е-управлението е именно гражданското общество (Павлова, 2017). В тази връзка, трансформацията на начина на предоставяне на публичните услуги не трябва да се разглежда единствено като технологичен процес, а също така и като социален, в който ролята на гражданите е водеща, а техните желания са предпоставка за появата на нови или усъвършенстване на съществуващи услуги, както и за повишаване на административния капацитет, дори и в най-развитите страни (Павлова, 2018). Ползите за гражданите и бизнеса, които произтичат от тези електронни услуги, са свързани с намаляване на времето за изпълнение на услугата, спестяване на разходи и време за придвижване до общинската администрация, а така също и повишаване качеството на услугата.

Поради тази причина се полагат сериозни усилия, както на централно, така и на местно ниво, за преминаване към електронно административно обслужване чрез използване на съвременните ИКТ и фокусиране върху нуждите, очакванията и интересите на потребителите (ДАЕУ, 2021). Тази нова стратегическа визия за е-управление е насочена към постигане на по-висока информираност сред гражданите и бизнеса и по-лесен и бърз достъп до предоставяните от доставчика ЕАУ, а в по-дългосрочен хоризонт се предвижда изграждане и преминаване към мобилно електронно управление (Марков, 2022).

## Преглед на съществуващи изследвания относно състоянието на ЕАУ в общините

Общините, като представители на местната власт, също се стремят към предоставяне на ЕАУ и проследяването на достигнатото равнище на дигитализация е от съществено значение за открояване на предизвикателствата, които трябва да се преодолеят в бъдеще. В литературата могат да бъдат открити редица разработки, изследващи състоянието на ЕАУ, предлагани от общините. Въпреки че в повечето от тях регионалният аспект не е застъпен, те дават ясна представа за достигнатата степен на развитие на дигиталните услуги на местно ниво и открояват пречките и предизвикателствата пред дигиталната трансформация на общинската администрация. В следващата таблица са систематизирани основните изводи от разработки, в които е направен анализ на резултатите от автори емпирични проучвания, проведени през 2022 години, относно предлагането на ЕАУ в общините.

**Таблица 1:** Констатации от проведени емпирични проучвания относно ЕАУ в общините

Брой респонденти	Основни констатации от проучването	Автор/и
109 общини (анкетно проучване по метода на отзовалите се)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Наличие на две групи бариери пред създаването и използването на ЕАУ в общините – външни и вътрешни.</li> <li>▪ Външните бариери, подредени по низходяща степен на значимост, са: нагласите на гражданите и бизнеса за ползване на ЕАУ и открояващата се съдържаност към заявяване на такива услуги; регулаторните ограничения, свързани с разбиране на съществуващата нормативна база, което води до невъзможността тя да се приложи на практика; координацията на политиката за приложение и използване на ЕАУ, която в повечето случаи не се популяризира достатъчно.</li> <li>▪ Вътрешните бариери, подредени по низходяща степен на значимост, са: характера на предоставяните услуги; липсата на достатъчно квалифициран персонал, който да обезпечи внедряването и предлагане на ЕАУ.</li> <li>▪ Отчетени са предимствата за общинските администрации, произтичащи от внедряване на ЕАУ – повишава се динамиката на процеса след дигитализиране на услугата; не се наблюдава съществено дублиране на работата и нарастване на</li> </ul>	(Лазарова, Веселинова, Господинов, & Стоянова, 2023)

	<p>бюрократичната тежест; не се губи контакта с потребителите на услугата, дори тяхната обратна връзка спомага за подобряване на процесите в общинската администрация.</p>	
<p>45 общини (анкетно проучване чрез случайна извадка, стратифициране по големина на адм. единица и тип район)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сравнително слаб напредък в предлагането на ЕАУ, като малка част от общините позволяват двустранна комуникация с възможност за електронно връчване и плащане.</li> <li>▪ Наличието на разработена собствена политика, свързана с дигитализацията на общината, все още не е възприето като необходимост.</li> <li>▪ В общините се работи активно в областта на дигитализацията на процесите и предоставяните административни услуги през последните 3 и повече години.</li> <li>▪ Възможност потребителите на е-услугите да ползват поне 2 метода за електронна идентификация.</li> <li>▪ Предизвикателства пред дигитализацията в общините са свързани с: ограничен финансов ресурс; липса на достатъчно квалифицирани експерти; нужда от допълнителна квалификация на персонала и липса на интерес към/невъзможност за ползване на дигиталните услуги от гражданите и бизнеса.</li> <li>▪ Необходимост от коригиране на честотата на провеждане на анализ на кибер-рисковете.</li> <li>▪ Разработването на собствени мобилни приложения не е приоритет на общините.</li> </ul>	<p>(Кирилова &amp; Найденов, 2022)</p>
<p>51 общини (анкетно проучване чрез случайна стратифицирана извадка)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Експертите в общините участват активно в обсъждането, анализирането и вземането на решения, свързани с дигитализацията на процеси и услуги в общината, макар че в почти половината от случаите това участие се отбелязва като нерегулярно. Подобна ситуация се наблюдава и по отношение на обмяната на информация за дигитализация на процеси и услуги с експерти от други общини.</li> <li>▪ Разработена е методика за оценка на дигитализацията на местните административни услуги, като се разглеждат вътрешни и външни фактори на дигитализация.</li> <li>▪ За външните фактори се отчитат следните констатации: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ В действащата нормативна база се наблюдават известни пропуски по отношение на отчитане на спецификите на местните административни единици, което поставя под известно съмнение нейната полезност и приложимост за дигитализацията в общините.</li> <li>✓ Търсенето на ЕАУ от гражданите и бизнеса е сравнително ниско, а значителна част от местните резиденти (особено гражданите) нямат добре развити цифрови умения и компетенции.</li> </ul> </li> <li>▪ За вътрешните се отчитат следните констатации: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Технологичната инфраструктура на общините е на сравнително добро ниво от гледна точка на хардуер, софтуер и решения за киберсигурност и защита, но липсва собствен финансов ресурс, който да обезпечи успешната дигитализация.</li> <li>✓ Липсва достатъчен брой собствени експерти, които да реализират успешно процесите по дигитализация, но е положителен фактът, че сравнително голяма част от служителите там имат нагласа към повишаване на квалификацията, за да могат да работят с новите дигитални решения.</li> <li>✓ Притеснение буди резултатът, че не повече от половината от предлаганите на потребителя ЕАУ са дигитализирани в резултат на провеждане на предварителен анализ и обмисляне на оптимизацията на работните процеси.</li> </ul> </li> </ul>	<p>(Казакова, 2022)</p>

Сходни заключения са направени и при изследване на нивото на дигитализация на общинските услуги, осъществено в рамките на проект на Българската търговско-промишлена палата, а именно - проект BG05SFOP001-2.025-0106-C01 „Дигитална демокрация в действие“. В него обаче анкетни карти са изпратени както на служители в общината (доставчик на ЕАУ), така и на бизнеса и на гражданите (ползватели на тези услуги) с цел получаване на обратна връзка и своевременно откриване на пропуски и несъответствия. Извадката включва 118 общини, а резултатите от проведеното проучване могат да се обобщят в следните няколко аспекта (Българска търговско-промишлена палата, 2022):

- Съществува правопрпорционална зависимост между големината на общината и степента, до която е достигнала дигитализацията на предлаганите услуги.
- Наличието на общинска програма за дигитализация или друг подобен управленски документ предполага, че общината е в по-напреднал етап на дигитализация и предлагане на ЕАУ.
- През последните години дигитализацията в общините е насочена предимно към улесняване на достъпа за ползвателите на ЕАУ, както и за автоматизация на вътрешни работни процеси. От своя страна обаче гражданите и бизнеса не са използвали активно тези услуги, като сред основните причини за това се посочват липсата на достатъчна информираност за предоставяните ЕАУ, недоверието в тях и прекалено ограниченото портфолио от предлагани услуги.
- Пандемията от Ковид-19 се оказва съществен катализатор за създаването на нови административни услуги и въвеждане на нови технологии, позволяващи осъществяването на работа от разстояние за общинските служители.
- Ефектът от дигитализирането на предлаганите административни услуги, както и тяхното качество се оценяват позитивно от всичките три групи респонденти.
- Сред ползите от дигитализирането на административните услуги се посочват: съкращаване на времето за предоставяне/получаване на услугата; повишаване на качеството и по-бързия обмен на данни между участниците в процеса.
- Дигитализирането на административните услуги крие и предизвикателства, сред които са изтъкнати: дигитална неграмотност на гражданите; технологични проблеми; недостатъчни финансови възможности за поддържане на устойчиви ЕАУ; липса на квалифициран персонал, особено ИТ специалисти; нежелание на гражданите за ползване на ЕАУ; ЕАУ не са подходящо проектирани, така че да бъдат използвани и от маргинализирани групи от хора (възрастни, хора със специални потребности, социално-слаби).

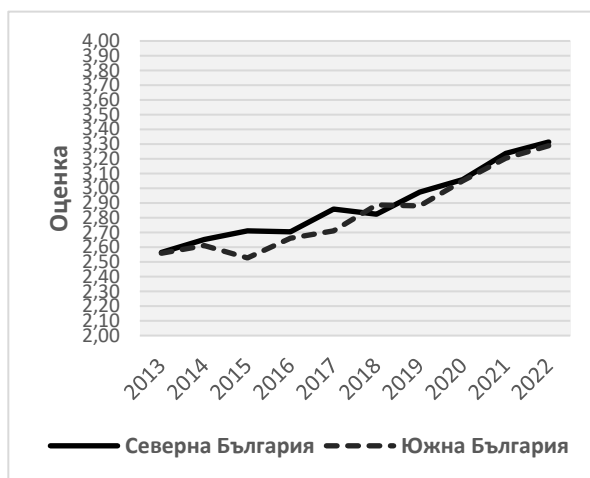
Направеният обзор на разработки, разглеждащи процесите по дигитализация в общините и предоставянето на ЕАУ, дава основание да обобщим, че се наблюдава напредък в тази посока. До известна степен той е резултат и от повсеместната дигитализация, настъпила в резултат на пандемията от Ковид-19 (Калчева, 2020). Въпреки това, все още се отчитат съществени предизвикателства, на които трябва да се обърне сериозно внимание, както от властите на местно, така и на централно ниво. Липсата на интерес на гражданите и бизнеса към ЕАУ не е резултат само от ниската цифрова грамотност на населението, тъй като България е на предпоследно място в ЕС по процент от населението с поне базови цифровия умения с едва 31% (European Commission, 2022). Тази незаинтересованост вероятно е продиктувана и от недостатъчните информационни кампании, както и от липсата на достатъчно ЕАУ с възможност за двупосочна комуникация. В научната литература вече се говори за преминаване от модел на поискване на ЕАУ (pull) към модел на изпращане на ЕАУ (push), което се възприема като проактивна мярка (Scholta & Lindgren, 2023). Проблемът с осигуряването на квалифициран персонал в общините е още по-съществен. Човешкият капитал е фактор от изключително значение и заема важно място в цялостния процес по дигитализация (Кирилов & Казакова, 2022), защото тя не може да се случи само с ИКТ. Необходими са хора с умения и дигитални компетенции, които да анализират и оптимизират действащите работни процеси и да

имплементират новите технологии, за да се предоставят качествени ЕАУ. Заедно с това трябва да се има предвид, че развитието на е-услугите в организациите от публичния сектор има своите специфики и се различава в известна степен от развитието на е-услугите в бизнес организациите (Бонева, 2020). Не на последно място, общинските администрации отчитат, че разполагат със сравнително добра обезпеченост от гледна точка на хардуер и софтуер, но продължава да се наблюдава тенденцията компютрите от висок клас да са разположени предимно в централната администрация без да се взема под внимание обстоятелството, че именно местните администрации са основен доставчик на административни услуги (Министерски съвет, 2022).

## Териториални различия при предлагането на ЕАУ между Северна и Южна България

След извършения преглед на състоянието на дигитализацията на общинските административни услуги, в настоящата точка е направен опит да се открият сходствата и различията по отношение на този процес в местната администрация в Северна и Южна България. За целите на анализа са обхванати два масива от данни: общодостъпни данни от независими източници и данни от проведено собствено анкетно проучване.

Интерес за настоящото изследване представлява индикаторът „Развитие на електронното правителство“ от раздел „Администрация“ на регулярното изследване „Регионални профили: показатели за развитие“, което предоставя информация за развитието на областите в България. Споменатият показател дава възможност на местните власти да направят самооценка относно степента и обхвата на предоставяните от тях електронни услуги. Скалата за оценяване е от 1 до 4, а колкото по-висока е оценката, толкова по-добре са развити предлаганите ЕАУ.

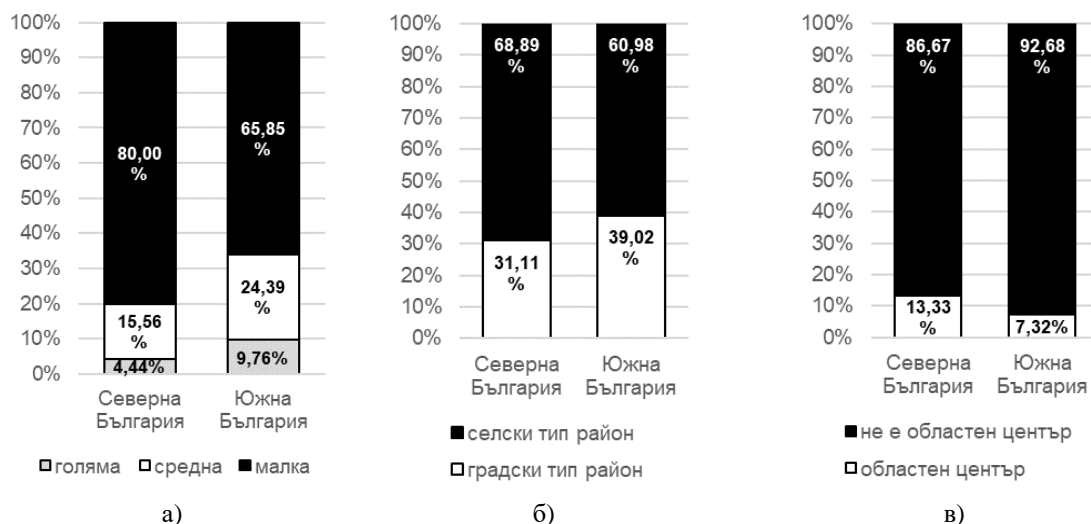


Source: ИПИ, Регионални профили ([www.regionalprofiles.bg](http://www.regionalprofiles.bg)) и изчисления на автора

**Фигура 1:** Оценка за развитието на електронното правителство по географски райони

На фиг. 1 е представена оценката за нивото на развитие на електронното правителство за период от 10 години. Видно е, че няма съществени различия при самооценката на предоставяните ЕАУ от местните власти в Северна и Южна България. Този факт не е неочакван с оглед на целенасочено провежданата европейска и държавна политика в тази насока през последните години. Като допълнение към това може да се отчете, че от 2020 година стойностите на този индикатор за двата географски района са почти идентични. Същевременно обаче, изхождайки от първичните данни по области, се открояват известни различия – области като Видин, Плевен и Силистра бележат сериозен напредък при предлагане на ЕАУ, докато такива като Кюстендил, Ямбол и Пазарджик не дават явна индикация за системно повишаване на стойността на показателя (Бошнаков & Казакова, 2022).

За целите на проучване на състоянието на ЕАУ в общините е проведено емпирично изследване в периода януари-февруари 2023 година. Разработената анкета включва петнадесет въпроса, които са обединени в пет групи. Анкетната карта е дигитализирана чрез Google Forms и е разпратена до електронните адреси на всички 265 общини в страната. Получени са 86 коректно попълнените анкети от общински администрации (45 от Северна България и 41 от Южна България), което представлява 33% от генералната съвкупност. Резултатите от проведеното онлайн проучване са разгледани по-детайлно в следващите няколко абзаца.



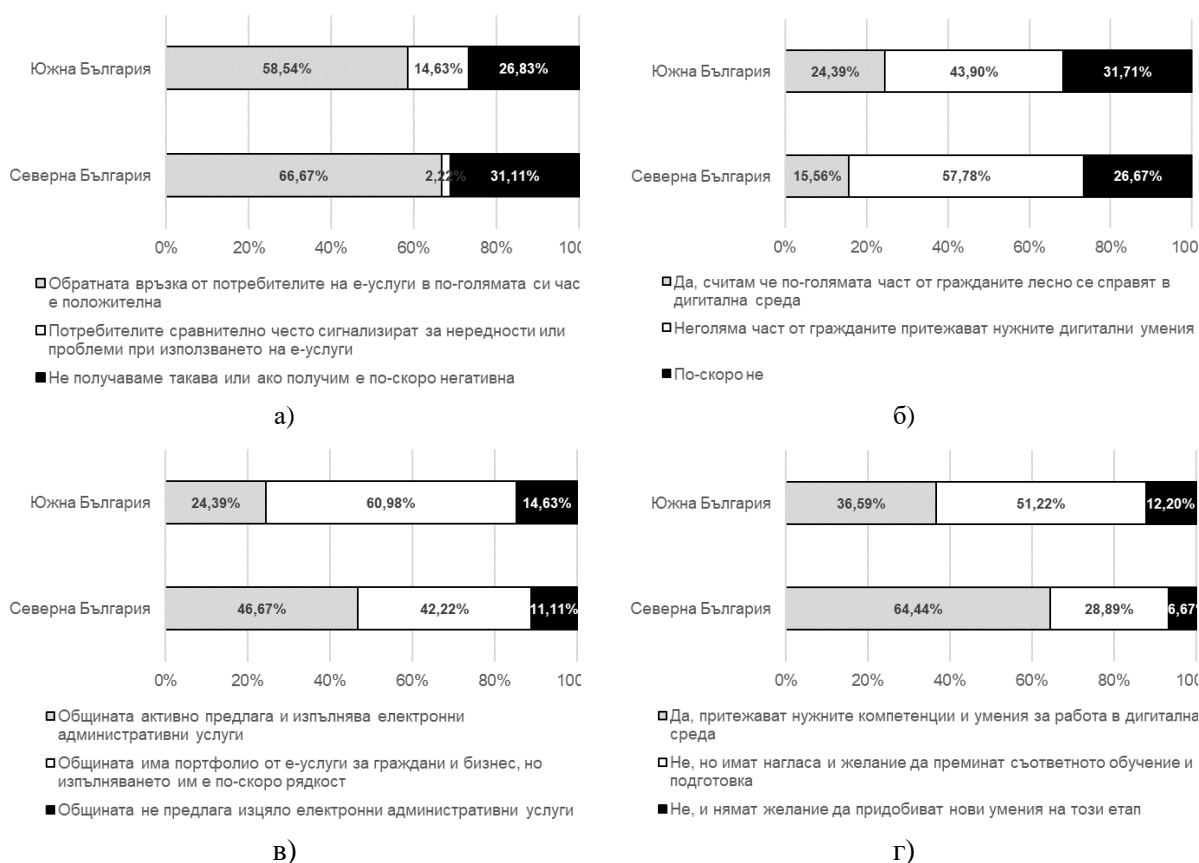
Source: Авторско изследване

**Фигура 2:** Профил на респондентите по отделни признаци

На фиг. 2 е представена кратка характеристика на профила на респондентите по няколко признака – категория на общината (фиг. 2а), тип район (фиг. 2б) и дали е областен център (фиг. 2в). Групирането на общините по категории се базира на категоризация на Национално сдружение на общините в Република България (НСОРБ), която те използват при методически разработки, номинации и др. В Стратегическия план за развитие на земеделието и селските райони 2023-2027 г. като „селски райони“ се определят общините, в които няма населено място с население над 15 000 души.

Видно е, че в наблюдаваната съвкупност от респонденти присъстват административни единици от всички групи, както малки (до 20 000 жители), така и средни (между 20 000 и 60 000) и големи (над 60 000 жители); както от градски, така и от селски тип район; както от областните центрове, така и от провинциални общини. По този начин наблюдаваната съвкупност обхваща различни категории общини и дава представа за развитието на е-управлението на различни нива и в различни аспекти за общините в Северна и Южна България.

Затвърждава се фактът, установен и в предходни изследвания, че ползвателите на ЕАУ нямат сериозен интерес към тях. За това свидетелстват отговорите на въпроса, свързан с честотата на получаване на заявки за онлайн услуги. В над 70% от случаите респондентите отговарят, че това се случва сравнително рядко, като стойностите имат известно различие - 71,11% за Северна България и 78,05% за Южна България. Въпреки че частта на гражданите и бизнеса, които ползват тези услуги, не е голяма, обратната връзка, която те предоставят в по-голямата си част е положителна т.е. ползвателите са доволни от наличните ЕАУ, като тук се наблюдава по-добър резултат за Северна България (фиг. 3а). Това до някъде може да се обвърже и с резултата от направения по горе анализ на показателя за развитието на електронното правителство, при който оценката за предоставяните ЕАУ в Южна България все още е по-ниска от тази за Северна България. Същевременно ползвателите на ЕАУ в Южна България са по-склонни да сигнализират при нередности или проблеми при използване на съответните електронни услуги.



Source: Авторско изследване

**Фигура 3:** Териториални различия, свързани с дигитализацията на административните услуги

Получените резултати по отношение на необходимите дигитални умения на гражданите за потребяване на ЕАУ, демонстрират, че такива по-скоро липсват или само малка част от гражданите ги притежават (фиг. 3б). Отчетени са високи стойности, както за Северна (84,44%), така и за Южна България (75,61%), което отново поставя на дневен ред въпроса за необходимостта за повишаване на цифровите умения и компетенции на гражданите, като предпоставка за успешна реализация на е-управление в страната. Интересна е констатацията, че почти една четвърт от служителите от общинските администрации в Южна България са на мнение, че по-голямата част от гражданите могат да се справят успешно с дигиталните услуги.

Анализът на обобщените данни за въпроса, свързан с портфолиото от предлаганите ЕАУ и тяхното изпълнение, дава основание да се твърди, че общините от Северна България активно предлагат и изпълняват ЕАУ, докато това е по-скоро рядкост за тези в Южна България (фиг. 3в). Притеснение буди констатацията, че все още над 10% от анкетираните от двата географски района не предлагат изцяло електронни услуги, което се явява пречка пред успешната реализация на дигитализацията в общинската администрация.

Положителен е фактът, че около 80% от респондентите са отбелязали, че във вътрешната нормативна уредба на съответната община са засегнати въпроси за предоставянето на ЕАУ, а около 14% демонстрират готовност за актуализация на вътрешни документи с цел да бъдат регламентирани и въпросите за предоставяне на ЕАУ. Регистрираните стойности по този въпрос са почти идентични за Северна (77,78%; 13,33%) и Южна България (80,49%; 14,63%).

На този етап преминаването към мобилно електронно управление може да се определи по-скоро като пожелание, отколкото като реалност. Около 30% от анкетираните и от двата географски района са на мнение, че на този етап не е необходим достъп до предлаганите от тях ЕАУ чрез

мобилно приложение. Въпреки това резултатите показват, че е налице желание за включване и ползване на тези услуги през мобилни приложения, а на този етап общините от Северна България са в малко по-напреднала фаза за предоставяне на такива приложения (22,22% срещу 14,63%).

Наличието на квалифицирани кадри, които притежават умения и компетенции за работа в дигитална среда е от съществено значение за качествено предоставяне и изпълнение на ЕАУ от общините. По отношение на този въпрос се наблюдават съществени различия между Северна и Южна България (фиг. 3г). Оказва се, че служителите от общините в Южна България не притежават нужните дигитални умения, но имат желанието и нагласата да преминават съответните обучения и подготовка, които да повишат техните компетенции за работа в дигитална среда. В тази връзка отново трябва да подчертаем същественото значение на въпроса за необходимостта от непрекъснати обучения на служителите в общините и отделянето на достатъчен финансов ресурс за организиране или посещаване на такива обучителни курсове и семинари.

Представените данни и анализи свидетелстват за съществуването на реален напредък по отношение на дигитализацията на административните услуги в общините и развитието на е-управлението в България. ЕАУ са пътя към постигане на по-добро, по-бързо и по-качествено административно обслужване на гражданите и бизнеса от местната администрация. Същевременно пред тяхното активно предлагане и използване все още продължават да стоят два съществени проблема. На първо място, сравнително слабото търсене на тези услуги от гражданите и бизнеса, било то поради незаинтересованост, незнание, недоверие или отсъствие на дигитални умения и компетенции. На второ място, недостигът на квалифицирани експерти в общинската администрация, което от своя страна затруднява нормалното протичане и дори забавя процеса по дигитализация на предлаганите административни услуги. В допълнение към посоченото, докладът установява съществуването на известни регионални различия по отношение на дигитализацията на услугите в общините от Северна и Южна България. Въпреки това, те не са толкова съществени, а наблюдаваните положителни тенденции може да се приемат, като източник на оптимизъм, за движение в правилната посока – към дигитализиране на административните услуги.

## References

1. Бонева, М. (2020). Изследване на тенденциите за развитие на електронните услуги. *Годишник на Стопанска академия, СХХІІІ*, 91-118.
2. Бошнаков, В., & Казакова, М. (2022). Използване на дигитални услуги от населението в България: основни предпоставки, тенденции и регионални измерения. *Народостопански архив*(2), 42-54.
3. Българска търговско-промишлена палата. (2022, 12 1). *Аналитичен доклад по резултатите от проведеното изследване за пречките и предизвикателствата пред дигиталната трансформация в работата на общините в полза на гражданите и бизнеса*. Retrieved from [https://www.bcci.bg/bulgarian/projects/Doklad\\_Digitalni\\_uslugi\\_v\\_obshtinite.pdf](https://www.bcci.bg/bulgarian/projects/Doklad_Digitalni_uslugi_v_obshtinite.pdf)
4. ДАЕУ. (2021). *Актуализирана Стратегия за развитие на електронното управление в Република България 2019 – 2025 г.* София: ДАЕУ. Retrieved from <https://www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=24869>
5. Казакова, М. (2022). *Статистическо изследване на дигитализацията на местните административни услуги*. Докторска дисертация, УНСС, Статистика и иконометрия, София. Retrieved from <https://ras.nacid.bg/dissertation-preview/71305>
6. Калчева, Д. (2020). Е-услугите в публичната администрация и пандемията COVID-19. *ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ.bg*, 11(4), 52-61.
7. Кирилов, Р., & Казакова, М. (2022). Човешкият капитал като фактор на успешната дигитализация на местните административни услуги. *Бизнес управление*(2), 52-64.



8. Кирилова, К., & Найденов, А. (2022). Развитие на дигиталните административни услуги в Република България. *Икономически и социални алтернативи*(4), 5-17.  
doi:<https://doi.org/10.37075/ISA.2022.4.01>
9. Лазарова, Е., Веселинова, Н., Господинов, Ю., & Стоянова, М. (2023). Стратегически аспекти на електронното административно обслужване в общините в Република България. *Алманах научни изследвания "Наука, знание, иновации - синергия за устойчиво развитие"*, 31, 237-267.
10. Марков, К. (2022). Нова стратегическа визия на електронното управление в Република България за периода 2020 – 2025 г. *Икономически и социални алтернативи*(1), 27-34.  
doi:<https://doi.org/10.37075/ISA.2022.1.03>
11. Министерски съвет. (2022). *Доклад за състоянието на администрацията*. София. Retrieved from [https://government.bg/files/common/DSA\\_2022AR.pdf](https://government.bg/files/common/DSA_2022AR.pdf)
12. Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията. (2019). *Национална програма "Цифрова България 2025"*. София. Retrieved from [https://www.mtc.government.bg/sites/default/files/uploads/it/cifrova\\_bulgariya\\_2025.pdf](https://www.mtc.government.bg/sites/default/files/uploads/it/cifrova_bulgariya_2025.pdf)
13. Павлова, Д. (2017). Бъдещето на държавната администрация в условията на електронно управление. *Обществото на знанието и хуманизмът на XXI век* (pp. 679-685). София: За буквите.
14. Павлова, Д. (2018). Роля на Е-управлението върху възможностите за участие на гражданите в социалните процеси. *Европейските граждани и интелектуалната собственост* (pp. 335-342). София: За Буквите.
15. *European Commission*. (2022). Retrieved from Bulgaria in the Digital Economy and Society Index: <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88740>
16. Khan, A., Krishnan, S., & Dhir, A. (2020). Electronic government and corruption: Systematic literature review, framework, and agenda for future research. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 1-19. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120737>
17. Scholta, H., & Lindgren, I. (2023). Proactivity in digital public services: A conceptual analysis. *Government Information Quarterly*, 40(3), 1-12.