



ГРАЖДАНСКОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИИ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

к.э.н., доц. **Русак Ирина**

Белорусский институт стратегических исследований

ORCID: 0000-0002-3221-9985

rusak@bisr.by

Аннотация. В статье рассматриваются новые элементы стратегии регионального развития с акцентом на институциональные и методологические аспекты планирования социально-экономического прогресса. Особое внимание уделено роли общественного участия в процессах разработки и реализации стратегических документов, включая такие механизмы, как общественные слушания, экспертные консультации, фокус-группы, цифровые платформы электронного управления и, в особенности, гражданское бюджетирование. Автор анализирует как теоретические основы, так и практические примеры внедрения подобных инструментов в международной практике (Бразилия, Испания, Франция, Китай) и предпосылки их применения в Республике Беларусь. Представлены ключевые направления совершенствования системы стратегического планирования на региональном уровне: правовая база, институциональная инфраструктура, процедуры согласования, мониторинг и оценка, а также выявлены существующие институциональные барьеры. Продемонстрировано, что усиление роли гражданского общества и внедрение механизмов прямого участия населения в распределении бюджетных ресурсов способствуют повышению прозрачности государственных решений, укреплению доверия к власти и более точному отражению интересов местного населения. В заключении сделан вывод о необходимости интеграции новых подходов в действующую систему государственного планирования для обеспечения устойчивого и сбалансированного развития регионов.

Ключевые слова: региональное развитие, стратегическое планирование, гражданское бюджетирование, общественное участие, институциональные барьеры, устойчивое развитие, социально-экономическая политика.

ФУҚАРОЛИК БЮДЖЕТИ МИНТАҚАВИЙ РИВОЖЛАНИШ СТРАТЕГИЯСИНИНГ ЭЛЕМЕНТИ СИФАТИДА

и.ф.н., доц. **Русак Ирина**

Беларус стратегик тадқиқотлар институти

Аннотация. Мақолада ижтимоий-иқтисодий тараққиётни режаслаштиришнинг институционал ва услубий жиҳатларига эътибор қаратган ҳолда минтақавий ривожланиш стратегиясининг янги элементлари кўриб чиқилган. Стратегик ҳужжатларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнларида жамоатчилик иштирокининг ролига, жумладан, жамоатчилик эшитувлари, эксперт маслаҳатлари, фокус-гурӯҳлар, рақамли электрон бошқарув платформалари ва айниқса, фуқаролик бюджетлаштириш каби механизмларга алоҳида эътибор қаратилган. Муаллиф халқаро

амалиётда (Бразилия, Испания, Франция, Хитой) бундай воситаларни жорий этишнинг назарий асосларини ҳам, амалий мисолларини ҳам ва уларни Беларус Республикасида қўллашнинг шарт-шароитларини таҳлил қилган. Минтақавий даражада стратегик режалаштириш тизимини такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари тақдим этилган: ҳуқуқий база, институционал инфратузилма, мувофиқлаштириш тартиб-қоидалари, мониторинг ва баҳолаш, шунингдек, мавжуд институционал тўсиқлар аниқланган. Фуқаролик жамиятининг ролини кучайтириш ва бюджет ресурсларини тақсимлашда аҳолининг тўғридан-тўғри иштирок этиш механизмларини жорий қилиш давлат қарорларининг шаффофлигини оширишга, ҳокимиятга бўлган ишончни мустаҳкамлашга ва маҳаллий аҳоли манфаатларини аниқроқ акс эттиришга хизмат қилиши кўрсатиб берилган. Хулоса қилиб айтганда, ҳудудларнинг барқарор ва мувозанатли ривожланишини таъминлаш учун амалдаги давлат режалаштириш тизимига янги ёндашувларни жорий этиш зарур, деган хулосага келинган.

Калит сўзлар: минтақавий ривожланиш, стратегик режалаштириш, фуқаролик бюджети, жамоатчилик иштироки, институционал тўсиқлар, барқарор ривожланиш, ижтимоий-иқтисодий сиёсат.

CIVIC BUDGETING AS AN ELEMENT OF REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY

PhD, assoc. prof. **Rusak Irina**
Belarusian Institute for Strategic Studies

Abstract. The article considers new elements of regional development strategy with a focus on institutional and methodological aspects of planning socio-economic progress. Special attention is paid to the role of public participation in the processes of development and implementation of strategic documents, including such mechanisms as public hearings, expert consultations, focus groups, digital platforms of e-governance and, in particular, civic budgeting. The author analyzes both theoretical foundations and practical examples of the introduction of such tools in international practice (Brazil, Spain, France, China) and the prerequisites for their application in the Republic of Belarus. The author presents the key directions for improving the system of strategic planning at the regional level: legal framework, institutional infrastructure, approval procedures, monitoring and evaluation, as well as identifies the existing institutional barriers. It is demonstrated that strengthening the role of civil society and introduction of mechanisms for direct participation of the population in the distribution of budgetary resources contribute to increasing the transparency of public decisions, strengthening trust in the authorities and more accurately reflecting the interests of the local population. The conclusion is that it is necessary to integrate new approaches into the current system of state planning to ensure sustainable and balanced of regional development.

Keywords: regional development, strategic planning, civic budgeting, public participation, institutional barriers, sustainable development, socio-economic policy.

Введение.

Целью данного исследования является выявление новых элементов стратегии регионального развития, ориентированных на усиление роли гражданского общества, внедрение механизмов прямого участия населения в распределении бюджетных ресурсов (в первую очередь — гражданское бюджетирование), а также модернизацию институциональной и методологической базы стратегического планирования на региональном уровне. Исследование направлено на анализ международного опыта, оценку возможностей его адаптации в условиях Республики Беларусь с целью обеспечения устойчивого и сбалансированного развития регионов.

Анализ литературы.

Вопросы внедрения механизмов гражданского (инициативного) бюджетирования в практику государственного и муниципального управления получили широкое развитие как в зарубежной, так и в отечественной науке. В последние десятилетия исследователи различных стран уделяли внимание теоретическим основам, практическим примерам реализации, а также институциональным предпосылкам и сложностям в применении подобных подходов. Наиболее яркими примерами использования системы гражданского бюджетирования являются город Порту-Алегри (Бразилия), где с начала 1990-х граждане участвуют в распределении бюджета. В г.Мадрид (Испания) действует цифровая платформа Decide Madrid, где жители голосуют за проекты и видят их статус в режиме реального времени. Во Франции распространены проекты в сфере благоустройства, к выбору которых привлекают граждан. Китайский опыт применения инструментов гражданского бюджетирования демонстрирует адаптацию к местным условиям. Например, в г.Уси гражданское бюджетирование активно используется для улучшения городской инфраструктуры. Жители участвуют в выборе проектов, таких как благоустройство парков, строительство спортивных площадок и модернизация общественных пространств. В г.Чэнду граждане активно вовлечены в процесс планирования и распределения бюджета на уровне районов. Особое внимание уделяется проектам, связанным с экологией и устойчивым развитием. В г.Вэньлин применяется практика «совещательной демократии», где граждане участвуют в обсуждении и выборе бюджетных приоритетов. Это позволяет учитывать интересы различных групп населения (Галынис, Мияо, 2020).

Среди зарубежных ученых, внесших значительный вклад в изучение данной темы, представители Бразилии, Южной Америки, Китая, России. К примеру, в Бразилии (2008) впервые был внедрен принцип партиципаторного бюджетирования. Так, влияние практик общественного участия на итоговое распределение бюджетных средств детально было рассмотрено в работе экономиста Sónia Gonçalves (2014).

В Китае вопросы внедрения элементов гражданского участия в бюджетирование представлены в ограниченном количестве работ. Проекты партисипаторного бюджетирования Китая могут быть классифицированы в зависимости от ключевых процессов: генерация доходов, распределение расходов, бюджетный мониторинг. Немаловажен тот факт, что деревенские проекты включают в себя все три процесса, а на уровне городов чаще всего применяется только распределение расходов. В основном, выделяются две модели – модель Уси и модель Вэньлин, которые описаны учеными Не (2019) и Ма (2009).

Российский опыт внедрения механизмов участия граждан в госуправлении показывает положительные результаты. К примеру, в РФ реализуется конкурс лучших проектов инициативного бюджетирования. В 2022 году в нем участвовали свыше 1 тыс. проектов из 61 субъекта Российской Федерации. В 2023 году для участия в конкурсе поступило 992 заявки из 55 субъектов Российской Федерации. Положения о проектах инициативного бюджетирования содержатся в программных и стратегических документах, в законодательстве и иных нормативных актах субъектов Российской Федерации. Так, из 85 стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, действовавших в 2022 году, в 56 – определены процедуры участия граждан в государственном управлении, что говорит о существовании в большинстве субъектов Российской Федерации единого концептуального правового поля вовлечения граждан в реализацию отраслевой государственной политики (Романов, 2023).

Существуют различные мнения на предмет употребления терминологии партисипаторного и гражданского (инициативного) бюджетирования. Российские авторы полагают, что критерии мирового научного сообщества определили

особенности партисипаторного бюджетирования, а в российской практике корректней употреблять термин инициативного бюджетирования в контексте этапов зарождения партисипаторного бюджетирования (Захарчук и др., 2019).

В Республике Узбекистан первые шаги в направлении инициативного бюджетирования сделаны в 2018 году. Инициатива реализована в рамках реформ, направленных на децентрализацию и расширение участия граждан в управлении местными бюджетами. В последние годы в Республике Узбекистан наблюдается рост активности гражданского общества. Неправительственные организации и инициативные группы начали играть более заметную роль в общественных процессах, что также содействует развитию участия граждан в процессе управления экономикой государства (Саидов, 2019).

В Республике Беларусь тема гражданского бюджетирования и общественного участия в стратегическом планировании регионального развития активно развивается в работах отечественных ученых. Известный ученый в области региональной политики и управления социально-экономическим развитием территорий Фатеев (2015) рассматривает в своих работах необходимость общественного участия в управлении бюджетом и распределении ресурсов в контексте повышения эффективности регионального управления и демократизации государственных процессов.

Ученые Богданович и Чиж (2012) в своих публикациях рассматривают методологические аспекты разработки стратегий регионального развития, в том числе роль общественного участия в процессе согласования целевых ориентиров и проектов. Они указывают на необходимость совершенствования процедур взаимодействия между органами власти и населением. Белорусский ученый – регионалист Вертинская (2016) в статье «Стратегии устойчивого развития регионов Беларуси: к вопросу о разработке новой методологии» анализирует возможность использования практик гражданского бюджетирования для достижения целей устойчивого развития, включая экологическую составляющую и социальное равенство.

Анализ и результаты.

Стратегическое планирование представляет собой важную часть процесса рационального использования ресурсов, обеспечивая основные задачи государственной политики – повышение уровня и качества жизни населения.

Институциональные аспекты системы планирования на региональном уровне целесообразно рассматривать, в первую очередь, для формирования оптимального механизма использования ресурсов (финансовых, трудовых, производственных и т.п.).

Основными ключевыми сферами, на которые стоит обратить внимание, являются: нормативная правовая база; институциональная субъектная инфраструктура; процедуры согласования и координации разработки и реализации; инструменты мониторинга и оценки; причинно-следственный анализ по выявлению проблемных аспектов, вызовов, барьеров.

На региональном уровне в Республике Беларусь определены два основных документа, относящихся к системе государственного планирования среднесрочного и краткосрочного временного периода (таблица 1).

Таблица 1

Документы системы государственного планирования на региональном уровне

Период	Наименование документа государственного планирования	Порядок утверждения
Среднесрочный		
3–5 лет	Программы социально-экономического развития административно-территориальных единиц областного и базового территориальных уровней	Утверждаются соответствующими местными Советами депутатов
Краткосрочный		
Ежегодно	Планы развития административно-территориальных единиц областного и базового территориальных уровней	Утверждаются соответствующими местными исполнительными и распорядительными органами

Источник: собственная разработка на основе Закон (2023).

Как видно из таблицы 1, отдельными документами, определяющими направления развития административно-территориальных единиц областного и базового территориальных уровней является программа социально-экономического развития соответствующей территориальной единицы и разработанный на ее основе план развития административно-территориальной единицы. Таким образом, можно говорить, что стратегии развития областей и районов в Беларуси разрабатываются с максимальным временным отрезком в 5 лет.

В свое время, в Республике Беларусь была реализована инициатива Министерства экономики совместно с ПРООН по разработке стратегий устойчивого развития областей и некоторых административно-территориальных единиц областного и базового территориальных уровней. Однако в Законе Республики Беларусь «О государственном прогнозировании и государственном планировании» от 12 июля 2023 г. № 279-3 подобного рода документы не прописаны. Анализ выполнения разработанных инициативных стратегий устойчивого развития областей, основные разделы, касающихся устойчивого развития регионов, будут отражены в соответствующем разделе Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь и доведены к исполнению до местных органов власти (Закон, 2023).

Важным этапом реализации стратегий регионального развития, являются механизмы включения общественности в сам процесс планирования, формирование вовлеченности граждан в реализацию целевых национальных приоритетов. Среди общепринятых подходов, применяемых для данного процесса, можно выделить: общественные слушания, консультационные приемные, участие общественных объединений и профессиональных сообществ в разработке проектов и определении целевых задач, гражданское бюджетирование (партисипаторное бюджетирование, инициативное бюджетирование и т.п.) (Русак, 2022).

Важно понимать какие могут существовать институциональные барьеры для эффективной системы планирования (дублирование функций органов власти, несогласованность нормативных актов, отсутствие стандартов и регламентов и т.п.). Не менее важной составляющей является процесс финансирования. Как только определены приоритеты и цели, необходимо понимание за счет каких источников будет реализовываться стратегия (государственный и местный бюджет, средства инвесторов, предприятий и т.п.).

Если в целом, система планирования законодательно на уровне министерства экономики Республики Беларусь разработана и закреплена, то общественное участие в данном процессе является направлением для работы и внесения изменений в нормативные акты.

Исходя из смены поколений, в том числе и в управленческой элите, а также различными меняющимися условиями внешней среды, население проявляет желание участвовать в процессе развития собственной территории и помогать государству в выборе целевых ориентиров на местах. Механизмы включения общественности в процесс планирования — это фундаментальный элемент эффективного стратегического планирования, особенно на региональном уровне.

Среди распространенных подходов к участию граждан в разработке стратегии развития регионов, можно выделить:

1. Общественные консультации и слушания. Суть заключается в том, что местные органы власти организуют встречи, где граждане могут выразить своё мнение по проектам стратегических планов. Иногда используются онлайн-платформы для сбора комментариев и что особенно важно - предложений, что облегчает участие людей, которые не могут присутствовать лично.

2. Участие общественных объединений и профессиональных сообществ. Различные объединения и профессиональные сообщества (профсоюзы, например) играют роль посредников, представляя интересы различных групп. Помимо этого, могут создаваться определенные экспертные группы из представителей бизнес-сообщества, вузовской и академической науки. Они являются узконаправленными, но при этом высококвалифицированными в одном определенном направлении, что помогает в разработке стратегии.

3. Гражданское бюджетирование. Данный подход определяет непосредственное участие граждан в распределении бюджета на ряд определенных проектов, в основном, это частные проекты по развитию и благоустройству территории, строительству социальных объектов.

4. Платформы электронного управления в основном представляют собой порталы, где пользователи могут голосовать за приоритеты, оставлять предложения или следить за ходом реализации планов. Пример, «Активный гражданин» в России.

5. Фокус-группы и опросы. Стандартный социологический измеритель обратной связи с населением, дает понимание картины мнения широкой аудитории через исследование целевых групп.

6. Интерактивные форматы. Данная форма зачастую используется для генерации идей, особенно, в среде молодежи и представляет собой проведение воркшопов, городских форумов и хакатонов (Гершанок, 2018; Шеховцева, 2006).

Остановимся более подробно на таком подходе, как гражданское (инициативное) бюджетирование и возможном его внедрении в Беларуси. На наш взгляд, данный инструмент может стать важным звеном при разработке стратегии развития региона с точки зрения обеспечения вовлеченности граждан в ее реализацию. Не секрет, что простые граждане не проявляют значительного внимания к стратегическим документам развития территории, скептически относясь к ним. Процесс сопричастности к финансированию того или иного проекта, объекта или элемента инфраструктуры, позволит не только повысить осведомленность населения о работе местных органов власти, но и вовлечь в процесс исполнения и контроля стратегии.

В качестве резерва повышения уровня доверия или интереса со стороны граждан может быть определено их участие в обсуждении бюджетных расходов на общественные проекты. В силу ограниченности ресурсов на проведение широкого обсуждения вопрос можно решать через использование цифровых платформ, как это принято в ряде государств.

На рисунке 1 отражена схема механизма гражданского бюджетирования для возможной адаптации в Республике Беларусь.



Рисунок 1. Механизм гражданского бюджетирования

Источник: собственная разработка.

Для запуска процесса гражданского бюджетирования необходимо применение ряда проработанных инструментов. В основном применяются платформы электронного голосования, оффлайн обсуждения на публичных встречах с представителями местных органов власти, диалоговые площадки, средства мобильных приложений, различные масштабные информационные кампании (дни информирования, например). Основной целью является повышение вовлеченности граждан в процесс реализации целевых экономических ориентиров развития региона, улучшение доверия населения органам государственного управления, решения локальных территориальных проблем, которые важны для повышения качества жизни населения.

Рассмотрим более подробно существующие условия и предпосылки, существующие в Беларуси для возможного внедрения механизма гражданского бюджетирования.

В стране активно функционирует институт обратной связи с населением. Работа парламентариев, законодательные инициативы, в первую очередь, основаны на предложениях граждан по совершенствованию общественных отношений в различных сферах жизнедеятельности. Наиболее важные решения принимаются на референдумах. Недавние изменения в Конституции закрепили особый статус Всебелорусского народного собрания как «высшего представительного органа народовластия Республики Беларусь, определяющего стратегические направления развития общества и государства, обеспечивающего незыблемость конституционного строя, преемственность поколений и гражданское согласие» (Электронный ресурс, 2025).

При этом, в стране сформирована практика взаимодействия с гражданами общественных объединений, представителей органов государственного управления и иных уполномоченных лиц. На официальном сайте государственной единой (интегрированной) республиканской информационной системы учета и обработки обращений граждан и юридических лиц для подачи обращений в соответствии с Законом Республики Беларусь "Об обращениях граждан и юридических лиц" приведена статистика о 1267774 обращениях граждан в 18894 государственных органа и организации. Заявителями выступили 274857 физических лица и 2 965 юридических лица. Изменения о порядке подачи электронных обращений в государственные органы и государственные организации через единую систему приняты были с января 2023 года (Электронный ресурс, 2025). Помимо этого, существуют и общественные приемные, ведется личный прием граждан (в том числе индивидуальных предпринимателей, их представителей, представителей юридических лиц) должностными лицами Администрации Президента Республики Беларусь, Правительства, Парламента, иных государственных организаций и объединений.

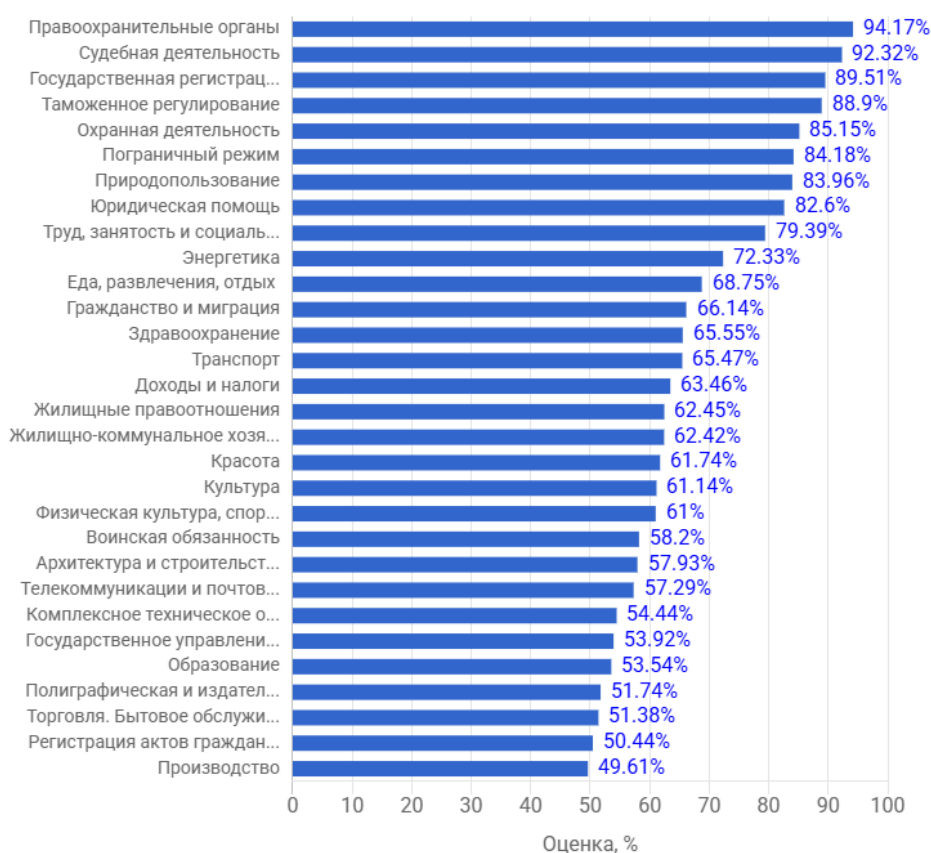


Рисунок 2. Уровень удовлетворенности качеством оказания услуг организациями в разрезе сфер жизнедеятельности

Источник: Портал рейтинговой оценки. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: качество-услуг.бел. – Дата доступа: 31.05.2025.

В Беларуси существуют различные сервисы обратной связи. Например, портал рейтинговой оценки качество-услуг.бел (Электронный ресурс, 2025). Портал рейтинговой оценки качества оказания услуг и административных процедур организациями Республики Беларусь предоставляет доступный способ для граждан высказать свое мнение о качестве обслуживания населения государственными организациями, что способствует повышению качества оказания государственных услуг. В настоящий момент (май 2025 года) на портале 13 469 зарегистрированных организаций, 152 949 зарегистрированных пользователей и 746 865 заполненных анкет. Пример удовлетворенности услугами в разрезе сфер отражен на рисунке 2.

Конечно, данный инструмент может быть использован только как один из альтернативных вариантов, который можно иметь ввиду при оценке мнения населения. Основная задача – вовлеченность граждан в работу экономики.

Официальные данные Национального статистического комитета Республики Беларусь отражают положительную динамику изменения качества жизни населения с 1994 года по 2024 год. Например, рост размера реальной заработной платы составил 13,3 раза, пенсии выросли в 15,8 раз, уровень малообеспеченности населения в процентах к общей численности сократился с 38,4 % в 1995 до 3,5% в 2024 гг. [21]. Однако, существуют региональные диспропорции в уровне развития между областями и районами. Применяемые инструменты регионального выравнивания не смогли полностью сократить разрыв в ряде индикаторов качества жизни между регионами. Полагаем, что стоит обратить внимание на применение новых инструментов, чтобы остановить процесс регионального разрыва в качестве жизни населения.

Заключение.

Международный опыт (Бразилия, Китай, Россия, Узбекистан) показывает высокую эффективность применения практик гражданского бюджетирования и цифровых платформ для вовлечения населения в бюджетный процесс. Эти примеры могут быть полезны при разработке аналогичных механизмов в Республике Беларусь, где уже созданы предпосылки для их внедрения: функционируют каналы обратной связи с населением, развивается цифровое управление, возрастает роль общественного участия в принятии решений.

Таким образом, внедрение новых элементов в стратегии регионального развития, особенно механизмов общественного участия, является важным шагом на пути к устойчивому, инклюзивному и сбалансированному развитию регионов. Это позволит повысить эффективность государственного управления, укрепить доверие граждан к власти и обеспечить качественное долгосрочное социально-экономическое развитие административно-территориальных единиц и страны в целом.

Литература/Reference:

Brazil: (2008) *Toward a More Inclusive and Effective Participatory Budget in Porto Alegre, Volume 1. Main Report, Report No. 40144-BR, World Bank; 112 p.* <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/8042>

Gonçalves S. (2014) *The effects of participatory budgeting on municipal expenditures and infant mortality in Brazil. World Development. (53):94–110.*

He B. (2019) *Deliberative Participatory Budgeting: A Case Study of Zeguo Town in China. Public Administration and Development. Vol. 39. Issue 3. P. 144-153.*

Ma J. (2009) *Dilemma of Developing Financial Accountability without Election — A Study of China's Recent Budget Reform. The Australian Journal of Public Administration. Vol. 68. Issue 1. P. 62–72.*

Богданович А.В. (2012) *Методологические вопросы разработки стратегии регионального развития страны / А. В. Богданович, Д. А. Чиж // Экономический*

бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь. № 1. – С. 56–63.

Вертинская Т.С. (2016) Стратегии устойчивого развития регионов Беларуси: к вопросу о разработке новой методологии / Т. С. Вертинская // Псковский регионологический журнал. № 3 (27). – С. 17–29.

Галынис К. И., Мияо Х. (2020) Опыт партисипаторного бюджетирования Китайской Народной Республики // Государственное управление. Электронный вестник. №78. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-partisipatornogo-byudzhetrovaniya-kitayskoy-narodnoy-respubliki> (дата обращения: 03.06.2025).

Гершанок, А.А. (2018) Развитие методологии стратегического управления территориальными образованиями / А. А. Гершанок, Г. А. Демин, А. М. Ощепков // Экономика: вчера, сегодня, завтра. Т. 8, № 3А. – С. 39–49.

Закон (2023) О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 12 июля 2023 г., № 279-З // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

Захарчук Е.А., Некрасов А.А., Пасынков А.Ф. (2019) Бюджетирование на основе общественного участия: зарубежный опыт и практика применения в России. Финансы: теория и практика. №23(1). – С. 122–132.

Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belstat.by>. – Дата доступа: 31.05.2025.

Романов С.В. (2023) Доклад о лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях / С.В. Романов, Т.А. Багдасарян, В.В. Вагин и др. // Министерство финансов Российской Федерации. – М., – 104 с.

Русак, И.Н. (2022) Планирование регионального развития в Республике Беларусь на современном этапе / И. Н. Русак // Муниципальные образования регионов России: проблемы исследования, развития и управления : мат-лы V всерос. межвед. научно-практ. конф. с междунар. участием, Воронеж, 10–12 ноября 2022 г. / под общ. ред. Р. Е. Rogozinoy. – Воронеж, 2022. – С. 734–737.

Саидов С.Ш. (2019) Основа сохранения традиционных ценностей в Узбекистанском обществе (на примере махалли) / Традиционные общества: неизвестное прошлое: Материалы XV Международной научно-практической конференции. Под ред. П. Б. Уварова. Челябинск: Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет, С. 105–109.

Фатеев В.С. (2015) Смена парадигм региональной политики: зарубежный опыт и перспективы для Беларуси / В.С. Фатеев // Проблемы современной экономики: глобальный, национальный и региональный контекст: сб. науч. ст. В 2 ч. Ч. 1 / ГрГУ им. Я. Купалы; редкол.: М.Е. Карпицкая (гл. ред.), С.Е. Витун (зам. гл. ред.) [и др.]. – Гродно: ГрГУ, – С. 65–72.

Шеховцева Л.С. (2006) Концептуальные основы стратегического управления развитием региона // Вестник МГТУ. Труды Мурманского государственного технического университета. Т. 9, № 4. – С. 690–693.

Электронный ресурс (2025) Официальный сайт Министерства экономики Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.by>. – Дата доступа: 31.05.2025.

Электронный ресурс (2025) Государственная единая (интегрированная) республиканская информационная система учета и обработки обращений граждан и юридических лиц. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: obrazheniya.bel.by. – Дата доступа: 31.05.2025.

Электронный ресурс (2025) Информационный портал БелТА. Шлык: наиболее эффективная форма работы с обращениями - личный прием граждан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belta.by/society/view/shlyk-naibolee-effektivnaja-forma-raboty-s-obraschenijami-lichnyj-priem-grazhdan-663686-2024/> – Дата доступа: 31.05.2025.

Электронный ресурс (2025) Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/>. – Дата доступа: 31.05.2025.

Электронный ресурс (2025) Портал рейтинговой оценки. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [качество-услуг.бел.](http://kachestvo-uslug.bel.by/) – Дата доступа: 31.05.2025.