УДК 336.02

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

[1]Н.Н. Буланкина, [1]А.А. Чалова, [1]О.А. Миргородская, [2]Г.А. Нарожная, [3]Д.Р. Буланкина
[1] Ставропольский институт кооперации (филиал) БУКЭП, Ставрополь, email: Sir.rusik@mail.ru, aachalova@yandex.ru, mirg-olga@mail.ru

[2] Филиал РТУ МИРЭА в г. Ставрополе, Ставрополь, email: strelec_ribi@mail.ru, dasabulankina9@gmail.com

Аннотация. *В данной статье рассматриваются основы применения бюджетного менеджмента в современных реалиях. Он включает в себя анализ текущих расходов, организацию покупок по категориям и мониторинг движения денежных средств с течением времени. При правильном управлении бюджетом организация может повысить прибыльность и рост.*

Ключевые слова: *бюджет, налоговое бремя, бюджетные отношения, управление.*

THEORETICAL FOUNDATIONS OF BUDGET MANAGEMENT

[1]N.N. Bulankina, [1]A.A. Chalova, [1]O.A. Mirgorodskaya, [2]G.A. Narozhnaya, [3]D.R. Bulankina
[1] Stavropol Institute of Cooperation (branch) of BUKEP, Stavropol, email: Sir.rusik@mail.ru, aachalova@yandex.ru, mirg-olga@mail.ru

[2] Branch of RTU MIREA in Stavropol, Stavropol, email: strelec_ribi@mail.ru, dasabulankina9@gmail.com

Abstract. *This article discusses the basics of applying budget management in today's world. It involves analyzing current expenses, categorizing purchases, and monitoring cash flow over time. With proper budget management, organizations can enhance profitability and growth.*

Keywords: *budget, tax burden, budgetary relations, management.*

Дата поступления статьи в редакцию: 29.12.2025
Дата принятия статьи в печать: 18.02.2026

Введение

Бюджет служит центральным финансовым ресурсом, который обеспечивает работу властных структур. Объем этого денежного фонда, наряду с постоянством его пополнения и бесперебойным действием в контурах государственной бюджетной системы, прямо определяет, в какой мере органы власти смогут реализовать свои полномочия. Следовательно, реализация государственными органами своих полномочий напрямую обусловлена текущим финансовым положением казны и перспективами его динамики.

Бюджету отводится центральная позиция в архитектуре государственной бюджетной системы. Его место в этой конструкции детерминировано совокупностью факторов: правовым положением участников бюджетных правоотношений, базовыми принципами организации бюджетного процесса, а также характером взаимодействия между бюджетами разных уровней.

Состояние бюджетной системы на любом временном отрезке можно описать целым рядом индикаторов. К ним, в частности, относятся совокупные объемы доходных и расходных статей всех входящих в нее бюджетов, степень их сбалансированности, а также величина возникающего дефицита. Важную диагностическую роль играет доля собственных доходных источников и характер их динамики. Наконец, для полноты картины анализируют объемы дебиторской и кредиторской задолженности, накопленной соответствующим органом власти. Тем не менее, способность властного органа обеспечивать финансовую устойчивость субъекта в контексте переменчивой внешней среды выступает одним из решающих факторов, определяющих текущую динамику бюджетной системы.

Результаты исследования

Глубокие реформы, проводимые в России в контексте перехода к рыночной экономике, сделали актуальной задачу выработки новой финансовой и бюджетно-налоговой стратегии. Эта политика служит краеугольным камнем в арсенале государственных инструментов регулирования хозяйственных процессов. Построение федеративного государства, где региональные и местные власти обладают существенной самостоятельностью в решении подведомственных социально-экономических вопросов, настоятельно

диктует создание сбалансированной системы межбюджетных взаимодействий. Такой механизм должен гармонично сочетать общефедеральные приоритеты с потребностями отдельных субъектов Федерации.

Бюджет функционирует как особый механизм, предназначенный для концентрации и последующего распределения финансовых ресурсов. Его центральная задача заключается в создании материальной базы, необходимой для реализации полномочий и государственных программ, осуществляемых как на федеральном, так и на муниципальном уровнях власти. Ввиду фундаментальной роли, которую государственный бюджет играет в экономическом организме, процессы его формирования, законодательного принятия и последующей реализации строго регламентированы правовыми нормами. При этом государственный бюджет по своей сути представляет собой акт, имеющий силу закона.

Государственный бюджет служит финансовым фундаментом и необходимым условием для функционирования государственного аппарата. Именно через него реализуются те полномочия, которые делегированы государству обществом. Бюджет служит инструментом реализации механизмов финансового регулирования. Его действие распространяется как на макроэкономические процессы, так и на функционирование всей налоговой системы в целом. Бюджет служит каналом для перемещения крупных денежных средств. Их движение напрямую детерминирует конфигурацию важнейших макроэкономических показателей.

Бюджет представляет собой особый механизм перераспределения. Его суть заключается в аккумуляции денежных средств, которые формируются за счет доходов населения, коммерческих структур и прочих субъектов хозяйствования. Собранные таким образом ресурсы направляются на покрытие расходов государства, а также на реализацию иных общественно значимых задач.

Доходная часть государственного бюджета складывается из нескольких фундаментальных источников. К ним, прежде всего, относятся налоговые отчисления с доходов граждан и организаций. Существенный вклад обеспечивает реальный сектор экономики через налог на прибыль. Значительную долю формируют косвенные налоги и акцизы, таможенные пошлины, а также разнообразные неналоговые платежи. Нельзя сбрасывать со счетов и фискальные обязательства, установленные на региональном и муниципальном уровнях.

Одновременно с этим средства из государственной казны направляются на финансирование целого ряда направлений. К ним, в частности, относятся промышленный сектор и социальная политика, сельское хозяйство и аппарат государственного управления. Значительные ассигнования также предусмотрены для международной деятельности, оборонного комплекса и правоохранительных органов. Не остаются без внимания и такие важнейшие области, как научный поиск и охрана здоровья граждан. Формирование доходной части бюджетов происходит в рамках жёстких правовых предписаний. Эти предписания устанавливаются актуальным бюджетным и налоговым законодательством, действующим на территории России.

В современной российской действительности управленческие решения, формируемые на различных ступенях власти в контексте бюджетных отношений, обретают всё больший вес. Ключевая роль бюджетного управления не вызывает сомнений – оно выступает фундаментом, на котором держится государство. Здесь аккумулируются наиболее масштабные финансовые ресурсы страны. От того, насколько рационально выстроена эта система, напрямую зависит финансовая устойчивость государства и его перспективы [2]. Проблематика создания действенного механизма регулирования бюджетными потоками неразрывно сопряжена с теорией бюджетного менеджмента, которая в настоящее время становится объектом пристального внимания отечественных исследователей, изучающих её теоретико-методологические основания.

Концептуальный каркас управления бюджетными ресурсами выстраивается в рамках менеджеристской парадигмы. Последняя интегрирует в себя два взаимосвязанных измерения: макроуровень государственного функционирования и практическую архитектуру администрирования публичными финансами.

Современный прогресс в сфере финансовых технологий обусловил появление целого ряда концепций, напрямую связанных с управлением бюджетными ресурсами. В рамках экономической науки существует позиция, согласно которой бюджетный менеджмент представляет собой целостный комплекс управленческих и контрольных процедур. Данные процедуры направлены на регулирование движения бюджетных средств, а также на администрирование доходной и расходной частей бюджета – будь то в масштабах всей страны или отдельных её регионов.

Однако существует и альтернативная трактовка бюджетного менеджмента. Ряд исследователей рассматривает его сквозь призму процесса, направленного на администрирование формирования, последующего перераспределения и целевого расходования государственных финансов. В фокусе данного

подхода находится также задача оптимизации денежных потоков [6], циркулирующих внутри бюджетной системы. Некоторые исследователи трактуют бюджетный менеджмент как целостную систему программно-целевого управления. Её суть – управление бюджетами всех уровней посредством специального механизма. Этот подход нацелен на оптимизацию доходной и расходной частей. Конечная цель – обеспечить эффективное решение задач, стоящих перед социально-экономическим развитием территорий.

Бюджетный менеджмент по своей сути представляет собой процесс, в рамках которого выстраивается и реализуется взаимодействие субъекта управления с его объектом. Финансовые потоки, перемещающиеся внутри бюджетной системы, выступают объектом бюджетного менеджмента. Субъектами же этого процесса считаются органы, осуществляющие управление бюджетом публично-правовых образований. Круг субъектов бюджетной системы достаточно широк. С одной стороны, в него входят внутренние элементы государственного механизма: министерства, ведомства, распорядители и получатели бюджетных средств. С другой стороны, к субъектам относятся и внешние контрагенты. Это как граждане и национальные юридические лица, так и иностранные экономические агенты, включая другие государства и международные организации [2].

Управление финансовыми потоками в рамках бюджета осуществляют непосредственные субъекты. Их принято подразделять на три условные категории.

В первую группу институтов входят структуры законодательной и исполнительной ветвей власти. Именно они задают основные векторы бюджетной стратегии, формулируют политические установки и определяют приоритеты, закрепляя эти решения в нормативно-правовых актах. К таким субъектам относятся Федеральное Собрание РФ, Президент и Правительство страны, а также аналогичные органы на региональном и муниципальном уровнях.

Вторая группа объединяет структуры, которые занимаются оперативным управлением бюджетными ресурсами. К ним, в первую очередь, относится Министерство финансов РФ. На региональном и муниципальном уровнях аналогичные функции возложены на соответствующие финансовые управления. Кроме того, в эту категорию входит и Счетная палата Российской Федерации.

В третью группу логично включить финансовые органы общего профиля. Их участие в бюджетном управлении носит опосредованный характер, поскольку прямая ответственность за этот процесс на них не возложена. Тем не менее, их деятельность оказывает на него существенное влияние. К таким участникам системы относятся: Федеральная таможенная служба, Министерство экономического развития РФ, Министерство регионального развития РФ, Центральный банк Российской Федерации.

Различные отраслевые министерства и ведомства. Предприятия и организации, чьи руководители выступают распорядителями бюджетных ассигнований. Все названные субъекты образуют единый контур управления, где их функции тесно переплетены и обусловливают друг друга.

Бюджетные расходы обладают исключительной значимостью, поскольку именно они закладывают фундамент всей бюджетной политики, демонстрируя свою первичность по отношению к доходам. В конечном счете, эффективность управления бюджетом в решающей степени определяется государственной политикой в расходной сфере. Это закономерно, ведь данные расходы неразрывно связаны с производством и финансированием общественных благ – ключевой обязанностью государства.

На современном этапе трансформации бюджетных отношений в России управление расходной частью бюджета, по сути, представляет собой его реинжиниринг. Ключевая идея реинжиниринга бизнес-процессов заключается в отказе от вертикального движения задач по функциональным «шахтам». Вместо этого рабочие потоки выстраиваются горизонтально, пересекая организацию как целостные процессы. Парадокс в том, что эти сквозные процессы зачастую никем не управляются, а значит, и ответственность за их конечный результат размыта.

Бизнес-процессы представляют собой не статичную схему, а живую, эволюционирующую составляющую работы любой компании. Их трансформация происходит постоянно, на всём протяжении её существования.

Тем не менее, периодически возникает потребность не в постепенных улучшениях, а в фундаментальной перестройке. Именно в таких ситуациях и применяется методология реинжиниринга. Её суть – не модернизация существующего, а радикальное переосмысление и создание процессов заново, с чистого листа. Этот подход требует обязательного вовлечения всех участников: от топ-менеджмента и рядовых сотрудников до внешних партнёров и конечных потребителей. Таким образом, реинжиниринг выходит далеко за рамки простого исправления ошибок. Его амбициозная задача – спроектировать принципиально иную, более слаженную и результативную систему деятельности.

Бюджетные потоки также циркулируют через профильные подразделения, представляя собой совокупность взаимосвязанных процедур. Сущность реинжиниринга заключается в обязательном соотнесении понесенных издержек с полученными итогами, а также в выстраивании работы, исходя из определенных целевых ориентиров или планируемых эффектов. Данный принцип и лежит в основе результатно-ориентированного бюджетирования. Переход к такой модели выступает краеугольным камнем для создания действенной системы управления бюджетом.

Бюджетный реинжиниринг представляет собой глубокую трансформацию, предполагающую не просто корректировку, а фундаментальную перестройку всех элементов бюджетной системы. Речь идет о пересмотре их внутренних связей и базовых принципов, на которых строится бюджетный процесс. Практическая суть такого подхода заключается в отказе от устаревшей затратной модели в пользу методологии, сфокусированной на конечных, измеримых результатах.

Процесс выработки управленческих решений в бюджетной сфере можно рассматривать как алгоритм, состоящий из последовательных и взаимозависимых стадий. Эти стадии традиционно группируются в три основных модуля: стратегический, оперативный и оценочный [2].

Начальный стратегический блок бюджетного менеджмента предполагает обязательную предварительную подготовку. Его сущность неразрывно переплетается с базовыми функциями управления – организацией и планированием. Данный блок включает в себя несколько последовательных стадий, среди которых можно выделить:

1) Стадия постановки целей. На данном этапе происходит определение целевых ориентиров и постановка задач, соответствующих конкретной фазе управления бюджетом. При этом учитываются различные временные горизонты: долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный.

Далее следует оперативная фаза. Данный процесс охватывает методики сбора, обработки и последующего изучения требуемых данных. В современной архитектуре органов бюджетно-финансового управления ключевая роль на данной стадии отводится Федеральному казначейству. Именно в его компетенции концентрируется обширный массив данных, имеющих прямое отношение к движению бюджетных средств. Эффективное управление бюджетными ресурсами, однако, не может быть реализовано в отрыве от данных, которыми располагают иные органы государственной власти.

Отсюда вытекает насущная потребность в отлаженном механизме информационного взаимодействия между указанными институтами. Информационное поле сегодня далеко от идеала. Это наглядно демонстрируют расхождения между плановыми и фактическими бюджетными показателями, которые развиваются по непредсказуемым траекториям. В-третьих, речь идет о формировании целевых показателей. На данном этапе требуется сформулировать четкие бюджетные параметры. Их наличие позволит в дальнейшем оценивать эффективность управленческих процедур. В эту группу входят не только позиции бюджетной классификации, но и ряд расчётных индикаторов, без которых невозможно адекватно оценить каждую из них. Выявление и последующий анализ возможных альтернатив. Данный перечень альтернативных сценариев находит своё воплощение в прогнозных моделях социально-экономического развития государства [3].

В их рамках, как правило, обособляются три классических варианта: оптимистичный, пессимистичный и реалистичный. В бюджетном менеджменте допустимые альтернативы отбираются, опираясь на принцип «традиционализма». Суть этого подхода заключается в сохранении преемственности – объёмы финансирования, закреплённые в предшествующих периодах, служат основой для текущих решений.

Государственный бюджет, по своей природе, не допускает внезапных и радикальных трансформаций. Это касается как его целевого предназначения, так и установленных объёмов финансовых ресурсов.

2) Оперативная фаза бюджетного менеджмента охватывает второй блок этапов. Её суть заключается в практическом воплощении утверждённых бюджетных процедур в жизнь. Процедура предполагает последовательное прохождение нескольких стадий.

Первая из них – утверждение определённой версии бюджетного плана и её последующая легитимация через принятие соответствующего закона. Этот окончательный документ приобретает силу обязательного предписания для всех участников бюджетного процесса, от которых требуется его реализация с предельно малыми корректировками. При подборе оптимального бюджетного варианта из ряда возможных ориентируются на ряд параметров. К ним, в частности, могут относиться максимально допустимый размер бюджетного дефицита, а также объемы ассигнований, выделяемых на конкретные статьи расходов. В действительности, при отсутствии подлинных альтернатив, выбор оптимального решения оказывается невозможным. Тем не менее, элементы альтернативности сохраняются.

Это проявляется в том, что прогнозные показатели налоговых поступлений на следующий год зачастую получают неоднозначную интерпретацию со стороны финансовых, экономических и фискальных ведомств [3]. Оценка качественных характеристик бюджетного плана. В настоящее время подобная процедура существует лишь формально. Оценка бюджетного плана в рамках действующего бюджетного процесса возлагается на руководителя исполнительного органа власти.

В терминологии финансового менеджмента коммерческих организаций эту роль исполняет управляющий. В отличие от частного сектора, государственный управленец лишен полной свободы в формировании доходной базы и определении направлений трат. В частном бизнесе избавление от убыточных активов считается рациональным шагом.

Однако в сфере государственных интересов приоритетом выступает не сокращение, а зачастую даже наращивание социальных гарантий, предоставляемых гражданам. Вдобавок к этому, возможности государственного управляющего влиять на формирование доходной базы остаются скорее номинальными, нежели действенными. Критерии оценки качества бюджетного плана могут варьироваться. К ним относится оперативность его разработки. Важна также легкость, с которой определяются целевые показатели.

Существенным признаком служит наличие в структуре плана встроенных инструментов мониторинга его исполнения. Наконец, значимым параметром является понятность и доступность установленных ориентиров для руководящего состава, ответственного за принятие решений [2].

3) Практическая реализация утверждённых бюджетных показателей в рамках годового или среднесрочного цикла; Четвертый этап, мониторинг и контроль исполнения бюджета, не является изолированной стадией. Он должен быть интегрирован в ткань всего оперативного цикла. Его реализация возлагается на службу внутреннего аудита – специализированное структурное подразделение, действующее в рамках системы внутреннего контроля.

Помимо традиционных задач, эта служба может инициировать специальный аудит, оценивающий результативность бюджетных расходов. Кроме того, она оказывает консультативную поддержку руководителям профильных департаментов при выработке сложных управленческих решений, требующих детализированного аналитического обоснования.

Конфигурация службы определяется спектром возложенных на неё функций. Данная функция способна принимать форму разветвлённой системы с обособленными управляющими органами либо реализовываться в лице единственного профильного сотрудника. Крупные корпорации нередко формируют собственные аудиторские подразделения, укомплектованные постоянными кадрами.

Третий сегмент управления бюджетом сосредоточен на оценке его действенности. Предварительная оценка управленческой деятельности в бюджетной сфере сталкивается с комплексом нерешённых проблем. Требуется не только установить адекватные критерии для оценки эффективности работы финансовых органов, но и подобрать соответствующие инструменты для её количественного измерения.

Не менее важен и вопрос о практическом применении полученных результатов – как именно они могут быть интегрированы в логику будущих бюджетных циклов. К данной категории относятся: скрупулезный разбор выполнения заложенных в бюджетном плане индикаторов, где особое внимание уделяется фиксации не только позитивных, но и негативных тенденций; Второй этап логически вытекает из первого и предполагает организацию внешнего контроля. Его цель – оценить, насколько результативно работает служба внутреннего аудита, а также определить достоинства и уязвимые места в работе контролируемых органов.

По итогам такой проверки формулируются конкретные предложения, призванные исправить выявленные недочеты и повысить эффективность использования бюджетных ресурсов. На заключительной стадии формируется система индикаторов, призванных отразить совокупную результативность управления бюджетом. Параллельно с этим проводится всесторонняя оценка действенности принятых и воплощенных в жизнь управленческих решений.

Бюджетный менеджмент представляет собой неотъемлемую часть государственного финансового управления. Его архитектуру формирует совокупность взаимосвязанных элементов, каждый из которых задает конкретную функциональную направленность. К таким элементам относятся организация управления бюджетными отношениями, осуществление бюджетного планирования, проведение бюджетного регулирования и реализация бюджетного контроля [2].

Бюджетное планирование представляет собой неотъемлемую функцию управления бюджетом. По своей сути, это целостный процесс. Его цель – установить, какой объем денежных средств удастся аккумулировать в казну в течение определенного срока. Эти ресурсы затем направляются на решение задач, стоящих перед государством или муниципалитетом.

Составление статей бюджета – это сложный процесс, исключающий возможность достижения абсолютной точности. Причина кроется в объективных факторах, чье воздействие на бюджетные параметры крайне сложно спрогнозировать.

К ним относятся природные катаклизмы и техногенные аварии, нестабильность мировых валютных и фондовых рынков, которая неизбежно отражается на национальной экономике, а также резкие колебания цен на стратегически важные импортные и экспортные товары. Бюджетное прогнозирование представляет собой процесс вычисления предполагаемых сумм доходов и расходов бюджета на определенный будущий интервал времени.

Этот расчет формирует информационный фундамент, на котором выстраивается планирование денежных потоков в рамках бюджетного процесса. Прогнозирование в данной сфере опирается на два фундаментальных метода. Первый – генетический. Его суть заключается в экстраполяции текущих тенденций в будущее, где ключевую роль играет анализ причинно-следственных зависимостей. Второй подход – нормативно-целевой. Он исходит из обратного: изначально формулируются желаемые конечные состояния и стратегические ориентиры, базирующиеся на установленных нормативах [5]. Далее производится ретроспективный анализ – выявляются возможные события и конкретные шаги, без которых достижение этих долгосрочных целей становится неосуществимым.

На результативность бюджетного планирования и сопряженного с ним менеджмента воздействует комплекс взаимосвязанных условий. К числу наиболее весомых из них традиционно относят: Продолжительность цикла разработки плановых и прогнозных документов. Достаточность и надежность используемой информационно-аналитической базы. Профессионализм и компетентность сотрудников управленческих структур. Устойчивость макроэкономического курса государства [4].

Постоянство принципов регулирования межбюджетных отношений. Неукоснительное следование установленным финансовым нормативам и регламентам. Наличие действенных механизмов независимого аудита. Публичность бюджетных данных и процедур.

Бюджетное регулирование – это целенаправленная и системная работа государства по настройке бюджетных механизмов. Её суть заключается в оптимизации финансовых взаимодействий для корректировки воспроизводственных процессов. Это подразумевает выверенное соотношение распределения и накопления ресурсов, необходимое для удовлетворения общественных потребностей на всех уровнях – от локального до общенационального. В арсенале регулятора находятся разнообразные инструменты: налоговые и неналоговые платежи, система льгот и санкций, расходы бюджетных учреждений, а также субсидии – как общие, так и целевые, выделяемые под государственные заказы. Сам процесс регулирования материализуется через конкретные параметры формирования, структуры и объёмов доходной и расходной частей бюджета [1].

Выводы

В рамках государственного управления реализуется бюджетный контроль. Эта функция предполагает проведение системных мероприятий. Их цель – проверка соответствия бюджетного процесса правовым предписаниям. Речь идет о формировании и исполнении бюджетов на всех уровнях власти.

Подобный контрольный механизм распространяется на тех, кто непосредственно отвечает за составление бюджетов. В поле его действия также попадают управленческие структуры, коммерческие и некоммерческие организации, получающие из бюджета субсидии и субвенции. Эти средства направляются на финансирование целевых программ и исполнение заказов, сформированных государством или муниципалитетами.

Бюджетный контроль представляет собой инструмент, позволяющий оценить, насколько фактические расходы соответствуют заявленным целям финансирования. Он направлен на выявление резервов на стадиях планирования и исполнения бюджета, фиксирует случаи нарушений бюджетного законодательства, а также отслеживает полноту и сроки расчетов с бюджетами различных уровней. В совокупности эти меры формируют действенный механизм, способствующий повышению эффективности управления на государственном и муниципальном уровнях.

Переход к менеджеристской модели бюджетного управления во многом обусловлен возросшей экономической и социальной ролью государства, где фокус сместился с масштабов вмешательства на его качество, эффективность и конечные результаты. Следовательно, создание теоретико-методологического и научно-практического фундамента для становления и развития государственного финансового менеджмента, включая его бюджетную составляющую, выполняет двоякую функцию. С одной стороны, это углубляет теоретическое осмысление современных финансов. С другой – формирует необходимую базу для выработки и реализации действенной финансовой политики России в условиях глобальной экономики и турбулентной внешней среды.

Литература

1. Главное – эффективность бюджетных расходов: совместное заседание коллегии Министерства финансов РФ и Министерства экономического развития РФ // Финансы. 2011. № 5. С. 3-16.

2. Ермакова Е.А. Бюджетный менеджмент и его функциональные элементы // Финансы и кредит. 2010. № 20 (404). EDN: LRINAZ.

3. Ермакова Е.А. Государственный налоговый менеджмент в России: теоретико-методологическое обоснование и общие подходы// Белорусский экономический журнал. 2012. № 3. С. 121-130. EDN: VTYFWD.

4. Ковалева Т.М., Барулин С.В. Бюджет и бюджетная политика в Российской Федерации: учебное пособие. М.: Кнорус, 2007. 208 с.

5. Ермакова Е.А. Основы государственного финансового менеджмента в России / Федерал. агентство по образованию. Сарат. гос. соц.-экон. ун-т. Саратов: СГСЭУ, 2008. 287 с.. ISBN: 978-5-87309-781-4 EDN: QTAJDH.

6. Чалова А.А., Буланкина Н.Н., Миргородская О.А., Нарожная Г.А. Роль трудовых ресурсов в совершенствовании системы подбора персонала // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1(17). С. 906-991. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.180 EDN: BVATUR.