

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ БЕРЕГОВЫХ РЫБОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Альберт Гургенович МНАЦАКАНЯН^а, Ольга Владимировна КОРНЕВА^{б,*}

^а доктор экономических наук, профессор, директор Калининградского государственного технического университета, Калининград, Российская Федерация
rektor64@mail.ru

^б старший преподаватель кафедры учета, анализа и аудита, Калининградский государственный технический университет, Калининград, Российская Федерация
ov-korneva@rambler.ru

* Ответственный автор

История статьи:

Принята 20.04.2015
Принята в доработанном виде
23.07.2015
Одобрена 30.07.2015

УДК 336.64

Ключевые слова: береговое
рыбоперерабатывающее
предприятие, финансовый
менеджмент, процессно-
ориентированное
бюджетирование,
бизнес-процесс, система
сбалансированных показателей

Аннотация

Тема. Текущая экономико-политическая ситуация сильно сказалась на финансовой устойчивости и платежеспособности рыбоперерабатывающих предприятий Калининградской области. Недостаток собственных оборотных средств и доступных кредитных ресурсов, падение выручки и рост затрат увеличили вероятность банкротства хозяйствующих субъектов и обозначили крайнюю необходимость оптимизации существующих на них систем управления финансами.

Цели. Разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы управления финансами береговых рыбоперерабатывающих предприятий посредством постановки процессно-ориентированного бюджетирования.

Задачи. Обозначение особенностей финансовых потоков береговых рыбоперерабатывающих предприятий. Обоснование необходимости внедрения системы процессно-ориентированного бюджетирования. Описание инструментария процессно-ориентированного бюджетирования. Разработка механизма взаимосвязки бюджетирования со стратегией предприятия.

Методология. С помощью общенаучных методов проанализированы структура финансовых и денежных потоков береговых рыбоперерабатывающих предприятий, продолжительность их финансового и операционного циклов. Установлены критерии эффективности системы управления финансами предприятия в современных условиях экономики, и подобрана методика бюджетирования, наиболее полно обеспечивающая существующие потребности финансового менеджмента.

Результаты. Раскрыта специфика финансовых потоков рыбоперерабатывающих предприятий, описаны основные проблемы управления финансами предприятий рыбной отрасли. Для повышения эффективности финансового менеджмента береговых рыбоперерабатывающих предприятий предложена методика процессно-ориентированного бюджетирования, направленная на долгосрочное развитие предприятия в соответствии с избранной стратегией, создание и максимизацию экономической добавленной стоимости при наиболее оптимальном формировании и использовании финансовых ресурсов.

Выводы. Устойчивое финансовое положение предприятий рыбной промышленности в современных экономических условиях невозможно без эффективной системы финансового планирования и бюджетирования, обеспечивающей реализацию стратегии развития. Процессно-ориентированный подход к бюджетированию является одним из наиболее эффективных методов построения стратегически ориентированных систем бюджетирования.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

На протяжении последних двадцати лет в рыбоперерабатывающем секторе Калининградской области наблюдаются кризисные явления, обусловленные недостаточной поддержкой предпринимательских структур отрасли со стороны государства, территориальной удаленностью предприятий от рынков сбыта, высоким уровнем

физического износа береговой инфраструктуры, отсутствием инвестиций, а также низкой отраслевой кооперацией между рыбодобывающими и перерабатывающими компаниями.

Финансовое положение береговых рыбоперерабатывающих предприятий крайне неустойчиво, прослеживается негативная тенденция

утраты их экономической состоятельности. В 2014 г. 33% их были убыточны, по некоторым (ООО «ПРКЗ» и ООО «Калининградские морепродукты») начата процедура банкротства. А старейшие производства (ОАО «Калининградский рыбоконсервный комбинат», ООО «Креон» и ООО «ТЕХНОЛАТ»), обеспечивающие в области основную долю переработки рыбного сырья, ликвидированы.

Основными факторами финансовой нестабильности региональных береговых рыбоперерабатывающих предприятий наряду с общеэкономическими являются:

- существенные ошибки в планировании;
- нерациональное использование прибыли;
- неэффективное управление оборотным капиталом;
- избыточные управленческие расходы;
- проблемы с долгосрочным финансированием;
- мошенничество – целенаправленный вывод активов предприятия с целью ухода от уплаты налогов и возвращения кредитов;
- потеря рынка вследствие того, что продукция не востребована или качество производимых продуктов не соответствует заявленному;
- просчеты руководителей компаний в совокупности с активным противодействием конкурентов.

Для руководства береговых рыбоперерабатывающих предприятий Калининградской области важным становится поиск направлений оптимизации финансово-хозяйственной деятельности, включая переосмысление бизнес-идеологии и финансовой стратегии, планирование потребности и ужесточение контроля за движением финансовых потоков, сокращение затрат, оптимизацию бизнес-процессов, реструктуризацию и консолидацию материальных и человеческих ресурсов.

Эти задачи решаются в технологии процессно-ориентированного бюджетирования, внедрение которой может обеспечить эффективное развитие названных предприятий и их устойчивое финансовое положение.

Используемые в рамках процессно-ориентированного подхода к бюджетированию управленческие инструменты, в частности сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) и процессно-ориентированное управление (Activity-based Management), помогут руководству береговых рыбоперерабатывающих компаний переосмыслить

концепцию и ключевые цели развития предприятий, определить финансовую стратегию и выстроить бизнес-процессы.

Поскольку в современных условиях максимизация прибыли не может обеспечить выживаемости предприятий в долгосрочной перспективе, в основу их бизнес-идеологии должен быть заложен максимальный рост рыночной стоимости бизнеса. Устойчиво высокая стоимость не только защищает от воздействия неблагоприятных факторов внешней среды, но и гарантирует предприятию получение относительно надежных и приемлемых по стоимости капиталов.

Специфика финансовых потоков рыбоперерабатывающих предприятий обусловлена отраслевыми особенностями организации их хозяйственной деятельности. Для этой отрасли в целом присуща сезонность, характеризующаяся колебаниями в объеме добычи водных биологических ресурсов и, следовательно, производства рыбной продукции и консервов, грузооборота, товарооборота, потребления. В силу этого денежные потоки таких компаний распределены неравномерно в течение календарного года. Так, закупка рыбного сырья проходит в весенние месяцы, а сбыт рыбной продукции – летом и осенью, что влечет финансовые сложности весной.

Процесс производства на береговых рыбоперерабатывающих предприятиях характеризуется особыми условиями: значительным количеством переделов, различными видами сырья (рыбы-сырца, морепродуктов, морского зверя), широким ассортиментом рыбной продукции и консервов. Это не только обуславливает усложненную по сравнению с другими отраслями систему учета и планирования затрат, но и определяет специфику финансового и инвестиционного циклов.

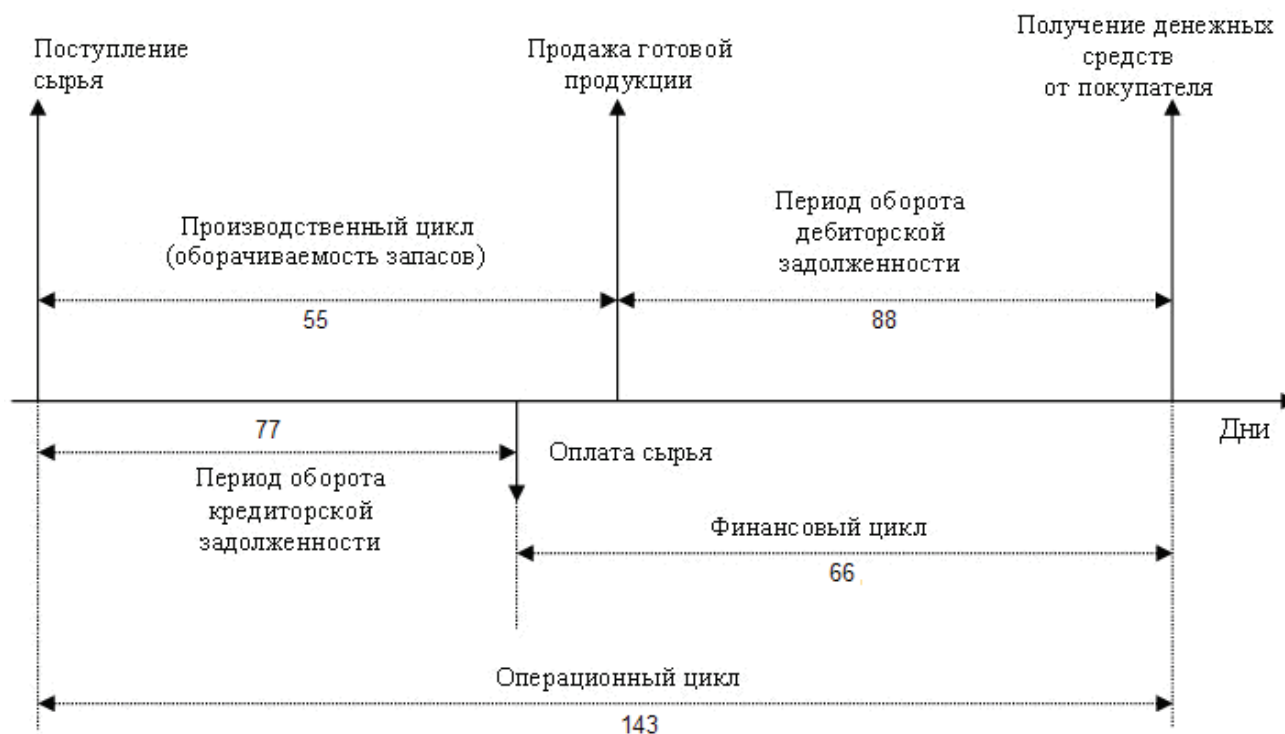
Финансовый цикл изучаемых предприятий удлинен и характеризуется значительной дебиторской задолженностью (рис. 1).

Продолжительность операционного цикла показывает, что финансовые ресурсы предприятий омертвлены в запасах и дебиторской задолженности в течение длительного периода. Причем количество дней оборота дебиторской задолженности выше количества дней оборота кредиторской задолженности, что свидетельствует о растущей потребности предприятия в финансировании текущей производственной деятельности.

В структуре источников формирования финансовых ресурсов береговых рыбоперерабатывающих

Рисунок 1

Среднеотраслевая продолжительность операционного и финансового циклов предприятий рыбоперерабатывающей промышленности Калининградской области



предприятий наибольший удельный вес приходится на заемные средства банков, что генерирует не только меньшую норму прибыли из-за выплачиваемого ссудного процента, но и высокий риск потери платежеспособности и снижения финансовой устойчивости.

Несовершенство финансовых методик и инструментов, используемых на региональных береговых рыбоперерабатывающих предприятиях, сложности с привлечением внешнего финансирования являются основными причинами недостаточности денежного потока для текущей деятельности и реализации инвестиционных проектов.

Технология процессно-ориентированного бюджетирования позволяет решить проблему оптимизации финансовых потоков, заранее выделив критические периоды в деятельности, и определить объем, формы, условия и сроки привлечения внешнего финансирования. При этом финансовые потоки компании становятся прозрачными, что дает возможность:

- управлять финансовыми результатами и рентабельностью текущей деятельности предприятия в целом и отдельных центров финансовой ответственности;

- планировать движение денежных средств и товарно-материальных ценностей;
- заранее оценивать состав и структуру капитала, источники его образования, характер использования финансовых ресурсов, платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия.

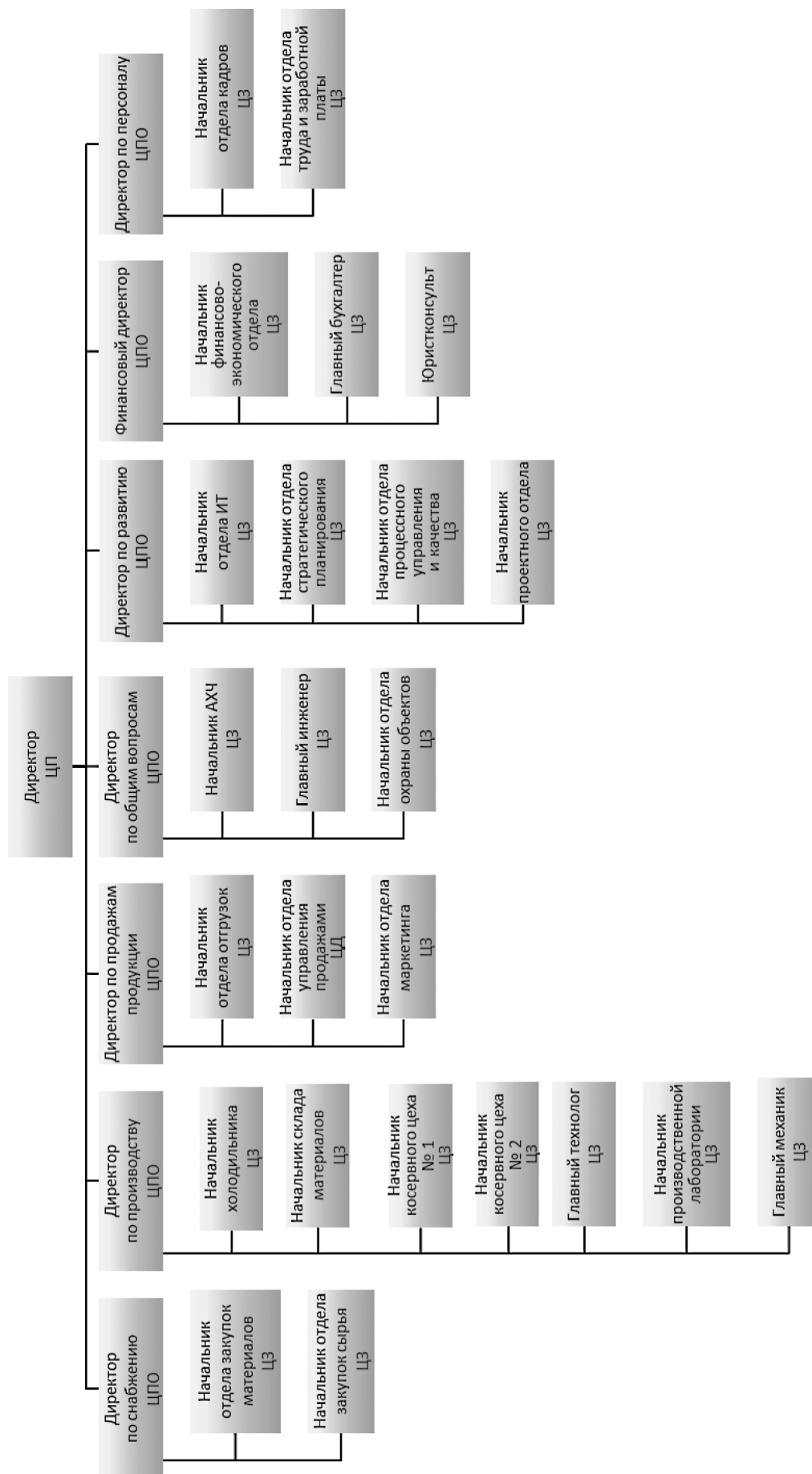
Процессно-ориентированное бюджетирование требует построения финансовой структуры организации, т.е. выделения зон управленческой ответственности (владельцев бизнес-процессов) по всей вертикали процессного менеджмента организации.

Формирование финансовой структуры берегового рыбоперерабатывающего предприятия (рис. 2) осуществляется с учетом специфики бизнес-процессов, реализация которых сопровождается расходами и доходами от производства рыбной продукции и консервов. Структурирование центра ответственности самого верхнего уровня (компания в целом) во главе с директором предполагает делегирование последнему прав и ответственности за финансовый результат от текущей деятельности предприятия.

Структурные подразделения среднего уровня, управляющие ключевыми бизнес-процессами,

Рисунок 2

Финансовая структура берегового рыбоперерабатывающего предприятия



Примечание: АХЧ – административно-хозяйственная часть; ЦЗ – центр затрат; ЦД – центр дохода; ЦП – центр прибыли; ЦПО – центр процессной ответственности.

рассматриваются как центры процессной ответственности (ЦПО). Руководителю ЦПО (владельцу бизнес-процесса) делегированы определенные права и ответственность за эффективность вверенного ему бизнес-процесса, поэтому он имеет полномочия самостоятельно варьировать свою деятельность так, чтобы изменять показатели результативности бизнес-процесса в пределах стратегических целей предприятия.

Руководители центров ответственности нижнего уровня наделены полномочиями и ответственностью только за некоторые показатели деятельности своих центров (доходы или затраты). Так, ответственность за доходы рыбоперерабатывающего предприятия возлагается только на коммерческий отдел. Ответственными за затраты являются все подразделения предприятия.

Стратегическая ориентация финансовой структуры берегового рыбоперерабатывающего предприятия достигается за счет распределения ответственности за корпоративные показатели Balanced Scorecard между владельцами бизнес-процессов.

Процессно-ориентированное бюджетирование реализуется через систему иерархически связанных бюджетов владельцев бизнес-процессов (центров

процессной ответственности). Бюджетная структура рыбоперерабатывающего предприятия, представляющая собой иерархию стратегических, операционных и сводных финансовых бюджетов по уровням управления предприятия, приведена на рис. 3.

Процесс разработки бюджетной структуры на береговых рыбоперерабатывающих предприятиях выполняется в несколько этапов:

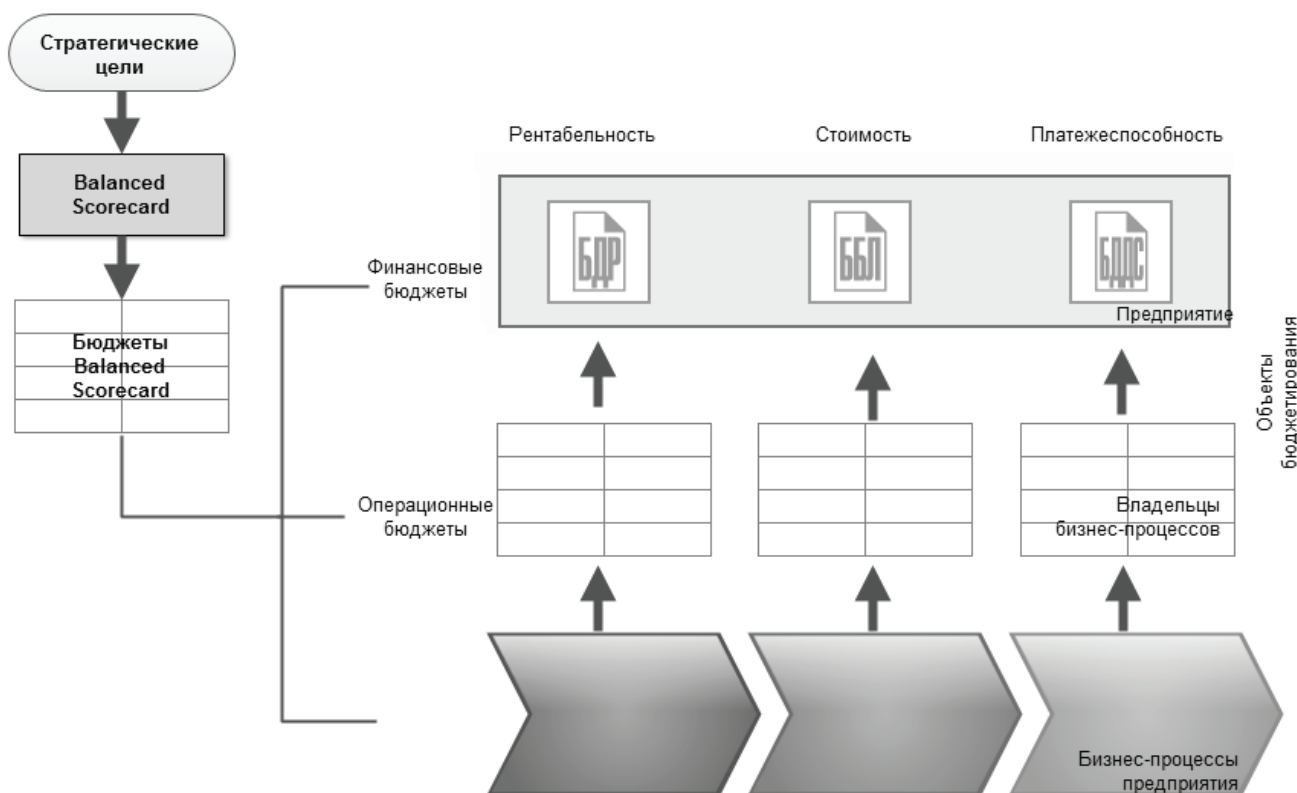
- 1) формируется модель бизнес-процессов предприятия и технологических операций, обеспечивающих их выполнение;
- 2) определяется структура бюджета и его статей;
- 3) бюджетные статьи совмещаются с процессами, в результате чего происходит наложение ЦПО на бюджетную структуру.

Каждый центр ответственности составляет свой бюджет (или систему бюджетов) и отслеживает его (ее) исполнение, впоследствии бюджеты отдельных центров консолидируются в сводный бюджет предприятия.

Операционный бюджет берегового рыбоперерабатывающего предприятия представляет собой бюджет хозяйственных операций,

Рисунок 3

Бюджетная структура берегового рыбоперерабатывающего предприятия



ограниченный рамками бизнес-процесса и направленный на реализацию целей центра процессной ответственности. Он имеет постагетную структуру и дает как количественную, так и стоимостную оценку потребляемых в рамках данного операционного бизнес-процесса ресурсов.

Операционные бюджеты являются основой для составления результирующих сводных бюджетов, базиса управления финансами предприятия. Таким образом, можно проследить как отдельный бизнес-процесс рыбоперерабатывающего предприятия вносит свой вклад в формирование финансового результата деятельности в качестве доли приносимой прибыли или затрат.

Сводными бюджетами рыбоперерабатывающего предприятия являются бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет баланса. Они составляются по предприятию в целом и формируют его финансовую модель, предоставляя возможность руководству оценить будущее финансовое положение организации, раскрывая информацию о составе и структуре капитала, источниках его образования, характере использования финансовых ресурсов, платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия. Так, бюджет доходов и расходов отражает будущую операционную эффективность предприятия, бюджет движения денежных средств – ликвидность и платежеспособность, бюджет по балансовому листу – стоимость активов компании, финансовый образ компании.

Стратегическая ориентация бюджетов достигается за счет сбалансированной системы показателей, целевые значения которых прямо из стратегической карты переносятся в бюджеты Balanced Scorecard (рис. 4).

Они позволяют определить стоимость мероприятий в рамках стратегических проектов и распределить затраты во времени. Каждое из стратегических мероприятий связано с определенным прогнозом потоков денежных средств, которые находят отражение в сводном финансовом бюджете предприятия.

Таким образом, сбалансированная система показателей выступает критерием распределения финансовых ресурсов при планировании деятельности рыбоперерабатывающего предприятия и является основой для регулярного мониторинга выполнения стратегических целей предприятия.

Метод процессно-ориентированного управления

позволяет сделать процессы, существующие в организации, прозрачными для руководства и подчеркнуть их тесную связь с финансовыми результатами бизнеса.

Построение системы бюджетирования по бизнес-процессам и центрам ответственности предоставит больше возможностей руководству береговых рыбоперерабатывающих предприятий для эффективного управления финансами и принятия управленческих решений. Прозрачные бизнес-процессы, оперативная и достоверная отчетность, открытость компании для рынка увеличат ее привлекательность и стоимость.

Разработанные методические рекомендации по формированию системы процессно-ориентированного бюджетирования были экспериментально апробированы на примере трех береговых рыбоперерабатывающих предприятий Калининградской области: ООО «Западная рыбная компания», ООО «РК «За Родину» и ООО «Балтийский консервный завод». За 2013–2014 гг. получены положительные результаты, характеризующиеся приростом основных аналитических коэффициентов, свидетельствующих об улучшении финансового состояния исследуемых предприятий (табл. 1).

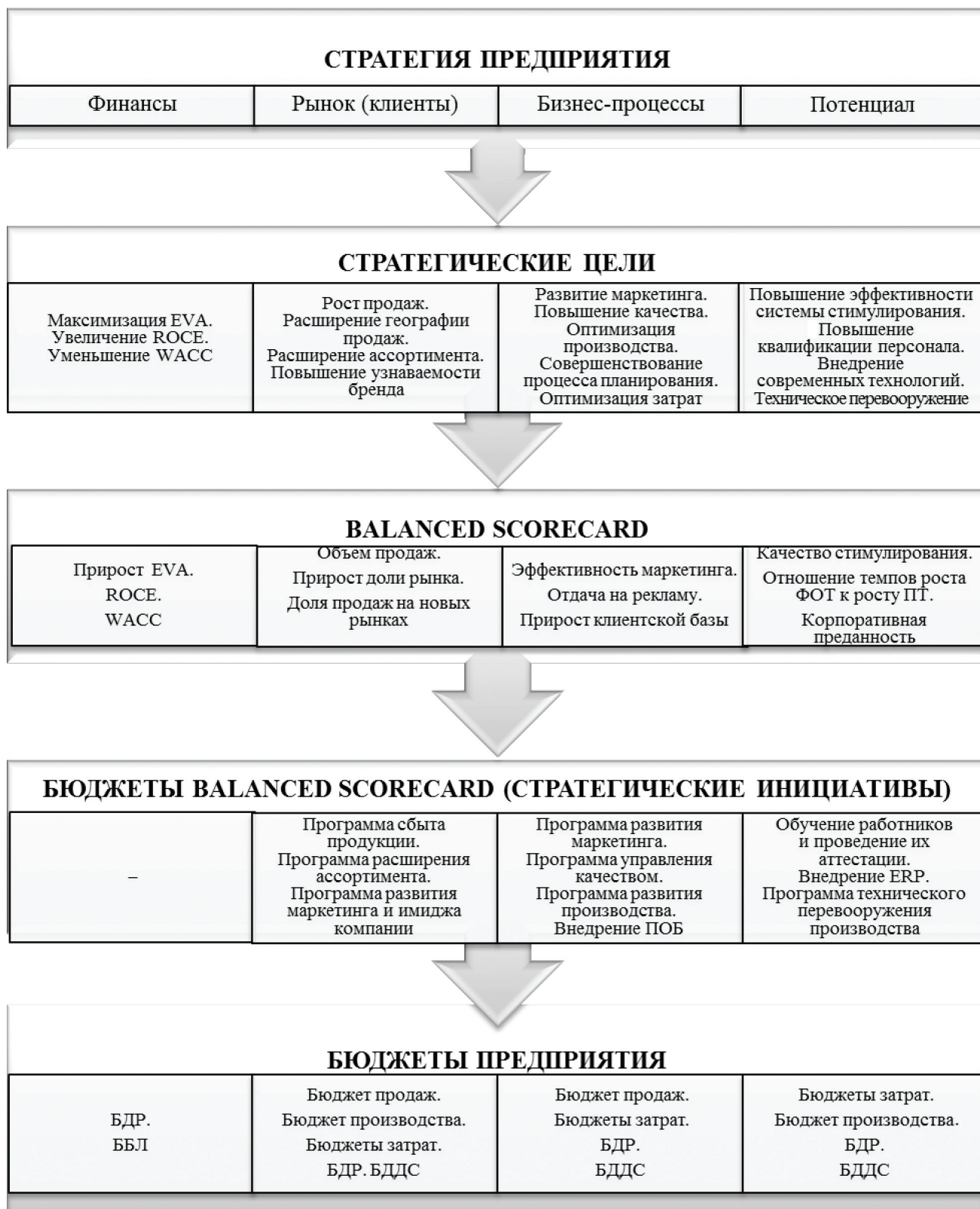
Изменения методов управления финансами повлекли за собой экономические выгоды в виде снижения суммарных издержек на производство и реализацию продукции, повышения темпов роста реализации и прибыльности финансово-хозяйственной деятельности рыбоперерабатывающих предприятий, создав финансовую базу для экономического развития.

Экономическая эффективность применения процессно-ориентированного бюджетирования на указанных предприятиях Калининградской области подтверждается также результатами расчета экономической добавленной стоимости компании, критерия финансовой результативности функционирования компаний (табл. 2).

Внедрение процессно-ориентированного бюджетирования *позволяет компаниям не только сформировать действенный механизм планирования и контроля за денежными потоками, финансовыми результатами и капиталом, но и разрешить проблему слабой стратегической направленности деятельности, оптимизировать структуру бизнес-процессов, что в свою очередь обеспечивает предприятиям прирост рыночной*

Рисунок 4

Связь системы бюджетирования со стратегией предприятия



Примечание. EVA – экономическая добавленная стоимость; ROCE – рентабельность задействованного капитала; WACC – средневзвешенная стоимость капитала; ФОТ – фонд оплаты труда; ПТ – производительность труда; ПОБ – процессно-ориентированное бюджетирование; ERP – планирование ресурсов предприятия; БДР – бюджет доходов и расходов; ББЛ – бюджет по балансовому листу; БДДС – бюджет движения денежных средств.

Таблица 1

Динамика финансовых показателей деятельности рыбоперерабатывающих предприятий Калининградской области

Показатель	ООО «РК «За Родину»					ООО «Балтийский консервный завод»					ООО «Западная рыбная компания»										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (> 0,1)*	0,06	0,02	-0,02	-0,01	-0,01	-0,02	0,05	-0,55	-0,31	-0,36	-0,32	-0,20	0,32	0,43	-0,08	-0,11	-0,09	-0,05	0,05	0,11	0,17
Коэффициент текущей ликвидности (> 2)	1,07	1,02	0,98	0,99	0,99	0,98	1,05	0,65	0,77	0,74	0,76	0,83	1,46	1,77	0,93	0,90	0,92	0,95	1,05	1,12	1,20
Коэффициент интенсивности оборота авансированного капитала (> 2,5)	0,10	7,07	4,34	3,83	3,66	3,01	3,05	0,86	0,53	0,44	0,47	0,51	0,64	0,66	2,64	2,27	1,83	1,40	0,85	2,57	2,62
Коэффициент менеджмента (эффективности управления предприятием (> 0,9)	0,49	0,02	0,03	0,03	0,06	0,05	0,06	0,04	0,06	-0,02	0,03	0,02	0,04	0,05	0,04	0,06	0,01	0,01	0,07	0,04	0,04
Коэффициент прибыльности (рентабельность) предприятия (> 0,2)	0,59	1,70	1,02	1,16	1,06	1,02	1,56	0,05	0,06	-0,16	0,01	0,01	0,03	0,03	0,39	0,33	0,07	-0,63	0,77	0,52	0,99
Рейтинговое число (> 1)	1,05	2,41	1,45	1,56	1,45	1,34	2,03	-0,90	-0,41	-0,77	-0,50	-0,26	0,87	1,15	0,55	0,41	0,13	-0,53	1,07	1,07	1,67

* В скобках указаны нормативные требования.

Таблица 2

Расчет показателя экономической добавленной стоимости береговых рыбоперерабатывающих предприятий Калининградской области, тыс. руб.

Показатель	ООО «РК «За Родину»					ООО «Балтийский консервный завод»					ООО «Западная рыбная компания»										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Чистая операционная прибыль после уплаты налогов	252	2 545	2 261	3 074	3 802	5 536	8 454	2 636	3 799	-9 855	38	7	496	1 847	2 228	2 736	697	-4 927	6 732	8 554	9 413
Затраты на привлечение капитала	30	194	152	142	239	366	485	170	244	158	116	139	146	180	158	298	246	94	256	462	568
Экономическая добавленная стоимость компании	222	2 351	2 109	2 932	3 563	5 170	7 969	2 466	3 555	-10 013	-78	-132	350	1 667	2 070	2 438	451	-5 021	6 476	8 092	8 845

добавленной стоимости. Поэтому использование процессно-ориентированного бюджетирования – одно из условий повышения эффективности не только системы управления финансами, но и всей деятельности береговых рыбоперерабатывающих предприятий Калининградской области и, как следствие, – развития рыбопромышленного комплекса региона.

Список литературы

1. *Корякина А.В., Теплицкий В.А.* О целесообразности и возможности развития рыбохозяйственного комплекса Калининградской области // Балтийский экономический журнал. 2014. № 2. С. 73–79.
2. *Латкин А.П., Ворожбит О.Ю., Терентьева Т.В. и др.* Обеспечение конкурентоспособности рыбохозяйственных организаций. Владивосток: ВГУЭС, 2009. 360 с.
3. *Корнева О.В.* Оценка состояния систем внутрифирменного планирования и бюджетирования на предприятиях рыбной промышленности // Балтийский экономический журнал. 2013. № 2. С. 87–96.
4. *Бримсон Дж.* Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании: пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина. М.: Вершина, 2007. 336 с.
5. *Хорват П. и др.* Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.
6. *Бочаров В.В., Леонтьев В.Е.* Корпоративные финансы. СПб.: Питер, 2008. 592 с.
7. *Ивлев В., Попова Т.* Бюджетирование по методу Activity-based budgeting // Финансовый директор. 2004. № 3. URL: <http://fd.ru/articles/7888-byudjetirovanie-po-metodu-activity-based-budgeting>.
8. *Немировский И.Б., Старожукова И.А.* Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. М.: Вильямс, 2006. 512 с.
9. *Нивен П.* Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. 313 с.
10. *Маккоен П., Гох Л., Мейтленд И.* Финансы и бюджетирование для нефинансовых менеджеров: практический инструментальный по построению системы бюджетирования и управлению финансами. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2012. 680 с.
11. *Лысенко Д.В.* Теория и практика управленческого учета // Аудит и финансовый анализ. 2008. № 3. С. 319–381.
12. *Meyer D.* An Introduction to Activity-based Budgeting: Key Concepts of ABC, ABB, and Cost-Based Rate Setting for Chargebacks. NDMA Publishing, 2002. 30 p.
13. *Ольве Н.Г., Рой Ж., Веттер М.* Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. М.: Вильямс, 2003. 304 с.
14. *Кокинз Г.* Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 316 с.
15. *Brigham E.* Fundamentals of Financial Management / Eugene F. Brigham and Joel F. Houston. South-Western, 2013. 714 p.
16. *Trahan E.A.* How to Develop the Strategic Plan / Emery A. Trahan, William F. Crittenden. American Management Association, 1995. 211 p.

FINANCIAL MANAGEMENT OF FISH PROCESSING ENTERPRISES DURING THE CRISIS

Al'bert G. MNATSAKANYAN^a, Ol'ga V. KORNEVA^{b,*}

^a Kaliningrad State Technical University, Kaliningrad, Russian Federation
rektor64@mail.ru

^b Kaliningrad State Technical University, Kaliningrad, Russian Federation
ov-korneva@rambler.ru

* Corresponding author

Article history:

Received 20 April 2015

Received in revised form

23 July 2015

Accepted 30 July 2015

Keywords: fish processing enterprise, financial management, activity-based budgeting, business process, balanced scorecard

Abstract

Importance The current economic and political situation significantly affected the financial sustainability and solvency of fish processing enterprises in the Kaliningrad oblast. The existing financial management systems should be optimized due to insufficient working capital and available loan facilities, drop in revenue and growing costs that made bankruptcy even more probable.

Objectives The research pursues preparing practical recommendations to improve the system for managing finance of on-shore fish factories through activity-based budgeting. The article describes the specifics of financial flows of on-shore fish processing enterprises and substantiates the need to implement the activity-based budgeting system. We overview the activity-based budgeting tools.

Methods Using general scientific methods, we analyzed the structure of financial and cash flows generated by fish processing enterprises, duration of their financial and operational cycles. We set up corporate financial management efficiency criteria for the current economic conditions and selected budgeting methods, which would meet the current financial management needs as much as possible.

Results The research reveals the specifics of financial flows of fish processing enterprises, and describes the main issues of corporate financial management in the fishing industry. To make financial management of on-shore fish processing enterprises more effective, we propose the activity-based budgeting methods that focus on long-term corporate development in line with the chosen strategy, building economic value added and increasing it as much as possible, assuming that financial resources are optimally formed and used.

Conclusions and Relevance It will be impossible for fish processing enterprises to reach a financial sustainability in the current economic conditions without an effective financial planning and budgeting system, which would facilitate the implementation of the development strategy. The activity-based budgeting is one of the most effective methods to form strategic budgeting systems.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

References

1. Koryakina A.V., Teplitskii V.A. O tselesoobraznosti i vozmozhnosti razvitiya rybokhozyaistvennogo kompleksa Kaliningradskoi oblasti [On reasonableness and possibility of developing the fish industry in the Kaliningrad oblast]. *Baltiiskii ekonomicheskii zhurnal = Baltic Economic Journal*, 2014, no. 2, pp. 73–79.
2. Latkin A.P., Vorozhbit O.Yu., Terent'eva T.V. et al. *Obespechenie konkurentosposobnosti rybokhozyaistvennykh organizatsii: metodologicheskii aspekt* [Ensuring the competitiveness of fisheries]. Vladivostok, VSUES Publ., 2009, 360 p.
3. Korneva O.V. Otsenka sostoyaniya sistem vnutrifirmennogo planirovaniya i byudzhetrovaniya na predpriyatiyakh rybnoi promyshlennosti [Assessing the corporate planning and budgeting systems in fish processing factories]. *Baltiiskii ekonomicheskii zhurnal = Baltic Economic Journal*, 2013, no. 2, pp. 87–96.
4. Brimson J. *Protsessno-orientirovannoe byudzhetrovanie. Vnedrenie novogo instrumenta upravleniya stoimost'yu kompanii* [Driving Value Using Activity-Based Budgeting]. Moscow, Vershina Publ., 2007, 336 p.

5. Horvath P. et al. *Kontseptsiya kontrollinga: Upravlencheskii uchet. Sistema otchetnosti. Byudzhetirovanie* [Controlling]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005, 269 p.
6. Bocharov V.V., Leont'ev V.E. *Korporativnye finansy* [Corporate finance]. St. Petersburg, Piter Publ., 2008, 592 p.
7. Ivlev V., Popova T. *Byudzhetirovanie po metodu Activity-based budgeting* [Activity-Based Budgeting]. *Finansovyi direktor = Financial Director*, 2004, no. 3. Available at: <http://fd.ru/articles/7888-byudjetirovanie-po-metodu-activity-based-budgeting>. (In Russ.) (accessed 24.03.2004)
8. Nemirovskii I.B., Starozhukova I.A. *Byudzhetirovanie. Ot strategii do byudzheteta – poshagovoe rukovodstvo* [Budgeting. From strategy to budget. A step-by-step guide]. Moscow, Vil'yams Publ., 2006, 512 p.
9. Niven P. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei – shag za shagom: Maksimal'noe povyshenie effektivnosti i zakreplenie poluchennykh rezul'tatov* [Balanced Scorecard Step by Step. Maximizing Performance and Maintaining Results]. Dnepropetrovsk, Balans Biznes Buks Publ., 2004, 313 p.
10. McKoen P., Gough L., Maitland I. *Finansy i byudzhetirovanie dlya nefinansovykh menedzherov: prakticheskii instrumentarii po postroeniyu sistemy byudzhetirovaniya i upravleniyu finansami* [The Finance Manual for Non-Financial Managers]. Dnepropetrovsk, Balans Biznes Buks Publ., 2012, 680 p.
11. Lysenko D.V. *Teoriya i praktika upravlencheskogo ucheta* [Theory and practice of management accounting]. *Audit i finansovyi analiz = Audit and Financial Analysis*, 2008, no. 3, pp. 319–381.
12. Meyer D. *An Introduction to Activity-Based Budgeting: Key Concepts of ABC, ABB, and Cost-Based Rate Setting for Chargebacks*. NDMA Publishing, 2002, 30 p.
13. Olve N.G., Roy J., Wetter M. *Otsenka effektivnosti deyatelnosti kompanii. Prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniyu sbalansirovannoi sistemy pokazatelei* [Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard]. Moscow, Vil'yams Publ., 2003, 304 p.
14. Cokins G. *Upravlenie rezul'tativnost'yu. Kak preodolet' razryv mezhdu ob'yavlennoi strategiei i real'nymi protsessami* [Performance Management: Finding the Missing Pieces (To Close the Intelligence Gap)]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2008, 316 p.
15. Brigham E., Houston J.F. *Fundamentals of Financial Management*. South-Western College Publishing, 2013, 714 p.
16. Trahan E.A., Crittenden W.F. *How to Develop the Strategic Plan*. American Management Association, 1995, 211 p.