

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья

УДК: 338.24

doi: 10.46845/2073-3364-2026-0-2-23-35

Формирование системы процессно-ориентированного бюджетирования на рыбоперерабатывающих предприятиях как фактор повышения эффективности регионального рыбохозяйственного комплекса

Ольга Владимировна Корнева

ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "КГТУ", Калининград, Россия

olga.korneva@klgtu.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и методические аспекты формирования системы процессно-ориентированного бюджетирования на предприятиях рыбоперерабатывающей промышленности как фактора повышения эффективности регионального рыбохозяйственного комплекса. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности использования ресурсов и устойчивости функционирования предприятий в условиях нестабильности сырьевой базы, сезонности и внешнеэкономической неопределённости. Научная проблема заключается в недостаточной интеграции инструментов управления бизнес-процессами и финансового планирования при оценке эффективности деятельности предприятий, особенно с позиции формирования экономической добавленной стоимости и эффективности использования капитала. Целью исследования является разработка методических положений процессно-ориентированного бюджетирования и обоснование его влияния на операционную, финансовую и инвестиционную эффективность предприятий. Методология исследования основана на применении системного анализа, экономической диагностики и моделирования бизнес-процессов. Эмпирическую базу составили данные рыбоперерабатывающих предприятий Калининградской области. Результаты исследования показывают, что внедрение процессно-ориентированного бюджетирования обеспечивает рост оборачиваемости активов, повышение рентабельности и эффективности использования капитала, что выражается в формировании положительной экономической добавленной стоимости и росте эффективности регионального рыбохозяйственного комплекса.

Ключевые слова: процессно-ориентированное бюджетирование, бизнес-процессы, рыбохозяйственный комплекс, региональная экономика, эффективность, экономическая добавленная стоимость

Для цитирования: Корнева О. В. Формирование системы процессно-ориентированного бюджетирования на рыбоперерабатывающих предприятиях как фактор повышения эффективности регионального рыбохозяйственного комплекса // Балтийский экономический журнал. 2026. № 2(54). С. 23-35. <https://doi.org/10.46845/2073-3364-2026-0-2-23-35>

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

Original article

Formation of Activity-Based Budgeting at Fish Processing Enterprises as a factor in enhancing the efficiency of the Regional Fishery Complex

Olga V. Korneva

INOTECHU FGBOU VO "KSTU", Kaliningrad, Russia

olga.korneva@klgtu.ru

Abstract. The article addresses the development of activity-based budgeting at fish processing enterprises as a factor in improving the efficiency of the regional fishery complex. The relevance of the study is determined by the need to enhance resource efficiency and ensure sustainable performance of enterprises under conditions of raw material instability, seasonality, and external economic uncertainty. The research gap lies in the insufficient integration of business process management and financial planning tools in assessing the efficiency of fish processing enterprises, particularly in terms of value creation and capital efficiency. The purpose of the study is to develop methodological provisions for activity-based budgeting and to substantiate its impact on operational, financial, and capital efficiency. The methodology is based on system analysis, economic diagnostics, and business process modeling. The empirical base includes financial data from fish processing enterprises of the Kaliningrad region. The results demonstrate that the implementation of activity-based budgeting leads to improved asset turnover, increased profitability, and enhanced capital efficiency. It is shown that the key outcome is the transition to positive economic value added. The findings confirm that activity-based budgeting contributes to value creation at both enterprise and regional levels.

Keywords: activity-based budgeting, business processes, fishery complex, regional economy, efficiency, economic value added

For citation: Korneva O. V. Formation of Activity-Based Budgeting at Fish Processing Enterprises as a factor in enhancing the efficiency of the Regional Fishery Complex // Baltic Economic Journal. 2026;2(54):23-35. (In Russ.). <https://doi.org/10.46845/2073-3364-2026-0-2-23-35>

Рыбохозяйственный комплекс является важным элементом региональной экономики, обеспечивающим формирование добавленной стоимости, развитие производственной и логистической инфраструктуры, а также занятость населения. В структуре данного комплекса ключевую роль играют предприятия рыбоперерабатывающей промышленности, осуществляющие переработку водных биологических ресурсов и формирование конечной продукции с высокой степенью добавленной стоимости.

В современных условиях функционирование предприятий отрасли характеризуется высокой степенью неопределённости, обусловленной нестабильностью сырьевой базы, выраженной сезонностью промысла, логистическими ограничениями, а также влиянием внешнеэкономических факторов [4]. Указанные обстоятельства усиливают требования к качеству внутрифирменного управления и обуславливают необходимость совершенствования управленческих механизмов, направленных на повышение эффективности использования ресурсов и устойчивости деятельности предприятий.

В этой связи особую значимость приобретает развитие методов финансового планирования и бюджетирования, обеспечивающих рациональное распределение ресурсов и повышение обоснованности управленческих решений. Вместе с тем анализ практики управления предприятиями рыбной промышленности показывает, что традиционные системы бюджетирования, как правило, ориентированы на функциональные подразделения и недостаточно учитывают специфику сквозных бизнес-процессов, формирующих добавленную стоимость [3].

В данных условиях актуальным направлением развития внутрифирменного управления является внедрение процессно-ориентированного бюджетирования, обеспечивающего интеграцию бизнес-процессов и финансового планирования, повышение прозрачности формирования затрат, а также усиление взаимосвязи между операционной деятельностью и финансовыми результатами предприятий.

Настоящее исследование направлено на обоснование механизмов повышения эффективности деятельности предприятий рыбоперерабатывающей промышленности на основе внедрения процессно-ориентированного бюджетирования, что соответствует задачам развития региональной и отраслевой экономики.

В качестве эмпирической базы исследования использованы предприятия: ООО "Роскон", ООО "РК "За Родину", ООО "Вичи-Русь". Они являются крупными и экономически значимыми участниками регионального рыбохозяйственного комплекса Калининградской области, обеспечивающими переработку значительных объёмов водных биологических ресурсов и формирующими существенную долю добавленной стоимости отрасли. Их деятельность оказывает значимое влияние на уровень занятости населения, загрузку производственной и логистической инфраструктуры региона, а также на формирование налоговых поступлений в региональный бюджет.

Основные параметры деятельности исследуемых предприятий представлены в таблице 1.

Анализ динамики финансово-экономических показателей исследуемых предприятий свидетельствует о существенной дифференциации траекторий их развития, что отражает различия в масштабах деятельности, инвестиционной активности, структуре затрат и особенностях стратегического управления.

Таблица 1 – Ключевые показатели деятельности рыбоперерабатывающих предприятий региона

Table 1 – Key Performance Indicators of Region Fish Processing Enterprises

Предприятие	Выручка 2020, тыс. руб.	Выручка 2024, тыс. руб.	Активы 2020, тыс. руб.	Активы 2024, тыс. руб.	Собств. капитал 2020, тыс. руб.	Собств. капитал 2024, тыс. руб.	Чистая прибыль 2020, тыс. руб.	Чистая прибыль 2024, тыс. руб.
РК "За Родину"	2730883	103639	834689	534860	413238	520576	192873	9476
РОСКОН	1433412	1402181	854701	2318740	783908	789154	56087	-123195
ВИЧИ-РУСЬ	14187639	24037677	7543541	25299101	2842859	8810044	726219	2307342

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчетности предприятий

Source: compiled by the author based on the enterprises' financial reporting data

Для углублённого анализа эффективности функционирования исследуемых предприятий в таблицах 2-4 сформирована система показателей, отражающая ключевые аспекты их финансово-экономической деятельности.

Таблица 2 – Динамика показателей эффективности деятельности ООО "РК "За Родину" (2020–2024 гг.), в %

Table 2 – Trends in Performance Indicators for RK "Za Rodinu" LLC (2020–2024)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Валовая рентабельность продаж	17,4	15,5	16,3	36,9	20,8
Операционная рентабельность продаж	10,1	8,2	7,1	25,9	9,6
Чистая рентабельность продаж	7,1	5,0	4,3	11,5	9,1
Рентабельность активов	23,1	16,8	2,0	2,9	1,7
Рентабельность собственного капитала	46,7	34,5	3,2	3,2	1,8
Оборачиваемость активов, раз	3,3	3,3	0,5	0,3	0,2
Доля коммерч. + упр. расходов	7,3	7,3	9,2	11,0	11,2

Источник: расчеты автора по данным бухгалтерской отчетности предприятий

Source: author's calculations based on the financial statements of the enterprises

Полученные результаты свидетельствуют о высокой волатильности финансово-экономических показателей ООО "РК "За Родину", что отражает нестабильность масштабов хозяйственной деятельности предприятия в анализируемом периоде.

Таблица 3 – Динамика показателей эффективности деятельности ООО "РОСКОН" (2020–2024 гг.), в %

Table 3 – Trends in Performance Indicators for ROSCON LLC (2020–2024)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Валовая рентабельность продаж	15,5	14,2	17,1	14,2	2,5
Операционная рентабельность продаж	4,9	2,4	4,7	1,9	-11,7
Чистая рентабельность продаж	3,9	1,6	3,4	1,0	-8,8

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5	6
Рентабельность активов	6,6	2,0	3,0	0,9	-6,2
Рентабельность собственного капитала	7,2	2,1	3,9	1,5	-14,5
Оборачиваемость активов, раз	1,7	1,2	0,9	0,9	0,7
Доля коммерч. + упр. расходов	10,6	11,8	12,5	12,3	14,2

Источник: расчеты автора по данным бухгалтерской отчетности предприятий

Source: author's calculations based on the financial statements of the enterprises

Полученные результаты отражают устойчивую тенденцию к снижению операционной и финансовой результативности ООО "РОСКОН", что проявляется в ухудшении ключевых показателей прибыльности и эффективности использования ресурсов предприятия.

Таблица 4 – Динамика показателей эффективности деятельности ООО "ВИЧИ-РУСЬ" (2020–2024 гг.), в %

Table 4 – Trends in Key Performance Indicators for VICHI-RUS LLC (2020-2024)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Валовая рентабельность продаж	19,4	15,3	27,7	23,8	21,9
Операционная рентабельность продаж	0,5	-2,2	13,5	7,8	6,2
Чистая рентабельность продаж	5,1	4,3	11,5	7,0	9,6
Рентабельность активов	9,6	7,8	17,2	11,4	12,5
Рентабельность собственного капитала	25,5	23,9	43,9	21,6	30,1
Оборачиваемость активов, раз	1,9	1,8	1,5	1,6	1,3
Доля коммерч. + упр. расходов	19,0	17,5	14,2	16,0	15,6

Источник: расчеты автора по данным бухгалтерской отчетности предприятий

Source: author's calculations based on the financial statements of the enterprises

В отличие от других исследуемых предприятий отрасли, ООО "ВИЧИ-РУСЬ" демонстрирует устойчивый рост финансовых результатов и относительно стабильную структуру ключевых показателей эффективности, что свидетельствует о более высокой степени организационно-экономической устойчивости, эффективности системы управления и адаптивности к условиям функционирования регионального рынка рыбоперерабатывающей продукции.

Проведённый сравнительный анализ динамики показателей эффективности деятельности трёх береговых рыбоперерабатывающих предприятий Калининградской области позволил выявить существенные различия в результативности их хозяйственной деятельности и особенностях использования ресурсного потенциала. Данные различия проявляются как в показателях рентабельности и финансовой устойчивости, так и в интенсивности использования капитала, динамике деловой активности и структуре операционных расходов.

Результаты анализа показывают, что предприятия отрасли реализуют различные модели развития: от устойчивого роста масштабов деятельности и финансовых результатов до снижения рентабельности и деловой активности.

Указанные различия отражают неодинаковую эффективность принимаемых управленческих решений, различную степень адаптации предприятий к изменениям внешней экономической и институциональной среды, а также особенности организации производственно-логистических процессов. В частности, различия в уровне рентабельности активов и собственного капитала характеризуют эффективность управления затратами, загрузкой производственных мощностей и оборотным капиталом, тогда как структура операционных расходов отражает уровень развития организационно-управленческих механизмов предприятий.

Для детализации оценки эффективности использования капитала в таблице 5 представлены расчетные значения остаточной прибыли (RI) и экономической добавленной стоимости (EVA) по каждому из исследуемых предприятий в 2024 г., а также их средние значения за 2020–2024 гг. Это позволяет сопоставить бухгалтерские результаты с показателями экономической эффективности и выявить различия между прибылью как учетной категорией и создаваемой предприятием экономической ценностью [9].

Таблица 5 – Расчет показателей остаточной прибыли (RI) и экономической добавленной стоимости (EVA) по исследуемым предприятиям в 2024 г. (в ценах 2020 г.), тыс. руб.

Table 5 – Calculation of Residual Income (RI) and Economic Value Added (EVA) for the Case Study Enterprises in 2024 (at 2020 Prices), thousand rubles

Предприятие	Чистая прибыль / NI	RI, 2024	RI, среднее за 2020–2024	EVA, 2024	EVA, среднее за 2020–2024
ООО "РК "За Родину"	9 476	-19 624	28 432	-22 437	38 793
ООО "РОСКОН"	-123 195	-117 939	-75 088	-152 170	-82 644
ООО "ВИЧИ-РУСЬ"	2 307 342	1 072 839	644 479	-530 203	-210 793

Источник: расчеты автора по данным отчетности предприятий и ЕМИСС [2]

Source: author's calculations based on companies' financial statements and EMISS (Fedstat) data [2]

Данные таблицы 5 показывают, что предприятия рыбоперерабатывающей отрасли региона существенно различаются по способности формировать экономическую добавленную стоимость. Наиболее устойчивое положение занимает ООО "ВИЧИ-РУСЬ", демонстрирующее высокие значения остаточной прибыли, что свидетельствует о значительном вкладе предприятия в формирование добавленной стоимости отрасли. Вместе с тем отрицательное значение EVA указывает на высокую капиталоемкость бизнеса и значительную стоимость инвестированного капитала.

Для ООО "РК "За Родину" характерна промежуточная ситуация: при положительных средних значениях RI и EVA в среднем за период в 2024 г. наблюдается переход к отрицательной экономической эффективности, что связано со снижением масштабов деятельности и ухудшением использования активов.

ООО "РОСКОН" характеризуется устойчиво отрицательными значениями как остаточной прибыли, так и экономической добавленной стоимости, что свидетельствует о недостаточной эффективности действующей системы управления затратами и капиталом.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что ключевым фактором формирования экономической добавленной стоимости в рыбоперерабатывающей отрасли выступает эффективность управления бизнес-процессами, обеспечивающая рациональное распределение ресурсов, повышение производительности активов и поддержание сбалансированного соотношения между доходностью бизнеса и стоимостью привлекаемого капитала.

В современных условиях рыбоперерабатывающие предприятия функционируют в среде повышенной неопределённости и вынуждены формировать новые подходы к решению как традиционных, так и возникающих управленческих задач, включая совершенствование систем финансового планирования и бюджетирования. Одним из ключевых направлений данной трансформации является развитие процессно-ориентированного бюджетирования (Activity-Based Budgeting), сформировавшегося на основе концепции процессно-ориентированного управления (Activity-Based Management), предложенной Р. Купером и Р. Капланом [11], и ориентированного на интеграцию управленческих и финансово-экономических контуров управления предприятием.

Обобщение результатов теоретических и прикладных исследований позволяет выделить принципиальные различия между традиционным и процессно-ориентированным подходами к построению систем управления предприятиями, которые систематизированы в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнительная характеристика традиционной и процессно-ориентированной систем управления

Table 6 – Comparative characteristics of Traditional and Activity-Based Management Systems

Критерий сравнения	Традиционный (функциональный) подход	Процессно-ориентированный подход
1	2	3
Объект управления	Функции, подразделения	Сквозные бизнес-процессы
Организационная логика	Линейно-функциональная структура	Кросс-функциональная структура
Фокус управления	Выполнение функций и локальных задач	Создание ценности для клиента
Ответственность	Разделена между подразделениями	Закреплена за владельцами процессов
Система показателей	Функциональные и финансовые показатели	Процессные КРІ (время, качество, затраты)
Подход к затратам	Учёт по статьям и центрам ответственности	Управление затратами по процессам и драйверам

1	2	3
Ориентация на клиента	Косвенная	Прямая, встроенная в процессы
Управленческие решения	Основаны на ретроспективной информации	Основаны на анализе фактического поведения процессов
Гибкость и адаптивность	Ограниченная	Высокая
Управление изменениями	Реактивное	Проактивное и предиктивное

Источник: составлено автором на основе [1, 5, 6, 8, 11]

Source: compiled by the author based on [1, 5, 6, 8, 11]

В традиционной системе управления, унаследованной многими береговыми рыбоперерабатывающими предприятиями Калининградской области от плановой экономики, доминирует иерархическая организационная структура и функциональный подход к управлению. Подразделения функционируют преимущественно автономно, ориентируясь на выполнение локальных задач и достижение частных показателей, что снижает прозрачность сквозных бизнес-процессов и ограничивает возможности межфункциональной координации [3, 7; 12]. Подобная модель управления затрудняет принятие оперативных управленческих решений и в недостаточной степени соответствует отраслевой специфике рыбной промышленности, характеризующейся протяжёнными производственно-логистическими цепочками, высокой сезонностью и значительной вариативностью сырьевых потоков.

Процессно-ориентированная система управления, напротив, формируется на основе сквозных бизнес-процессов, пересекающих организационные и функциональные границы предприятия. В её основе лежит ориентация на создание потребительской ценности и эффективную трансформацию ресурсов в готовую продукцию, что предполагает согласование производственных, логистических и финансово-экономических решений в рамках единого управленческого цикла [8; 10].

Для рыбоперерабатывающих предприятий данный подход приобретает особую значимость, поскольку ключевые процессы – приёмка сырья, его переработка, хранение и логистика – характеризуются высокой взаимозависимостью, жёсткими временными ограничениями и выраженной сезонностью. В этих условиях нарушение согласованности между отдельными стадиями цепочки создания стоимости приводит к росту издержек, увеличению технологических потерь и снижению качества конечной продукции. Применение процессного подхода позволяет повысить управляемость себестоимости, обеспечить прозрачность формирования затрат по стадиям переработки, улучшить качество продукции, сократить технологические и логистические потери, а также повысить адаптивность предприятий к сезонным колебаниям объёмов поставок сырья и рыночного спроса [13; 14].

Совокупность указанных факторов определяет преимущества процессно-ориентированной концепции управления в условиях современного этапа развития социально-экономических отношений и отраслевой специфики рыбохозяйственного комплекса, а также обосновывает целесообразность её применения как инструмента повышения устойчивости и эффективности региональных отраслевых систем.

Процессно-ориентированное бюджетирование представляет собой методический подход к планированию и контролю затрат, основанный на идентификации бизнес-процессов, определении их ресурсного обеспечения и формировании бюджетов с учётом структуры и параметров процессов. В отличие от традиционных функционально-ориентированных систем бюджетирования, данный подход обеспечивает прямую увязку затрат с выполняемыми процессами, что позволяет повысить точность планирования, обоснованность бюджетных решений и эффективность распределения ресурсов.

Сущность процессно-ориентированного бюджетирования заключается в формировании на предприятии системы финансового планирования, ориентированной на бизнес-процессы и их результативность, а также в интеграции операционных и финансово-экономических показателей. Это обеспечивает повышение прозрачности формирования затрат, усиление контроля за отклонениями и повышение управляемости финансовых потоков предприятия.

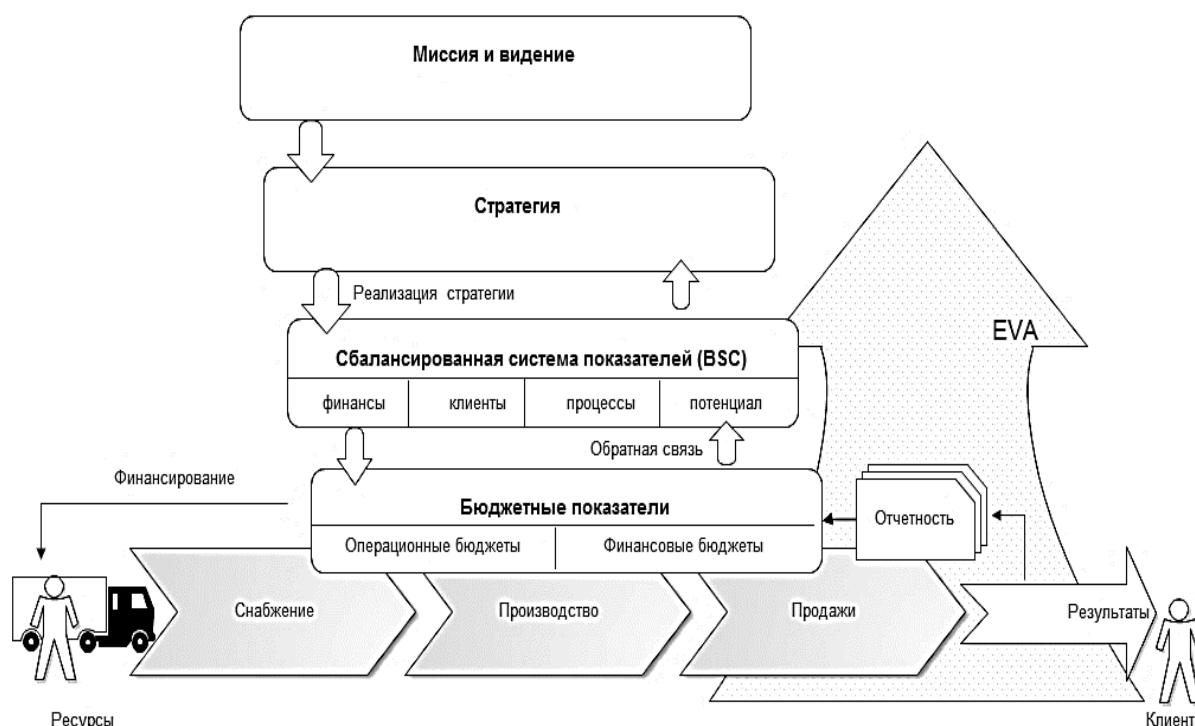


Рисунок - Система процессно-ориентированного бюджетирования

Figure – Activity-Based Budgeting System

Источник: составлено автором на основе [1, 5, 6]

Source: compiled by the author based on [1, 5, 6]

Как показано на рисунке, система процессно-ориентированного бюджетирования базируется на взаимосвязи бизнес-процессов, центров финансовой ответственности и бюджетных показателей, формируемых на основе процессной структуры предприятия. В рамках данной системы обеспечивается последовательная трансформация операционных параметров процессов в финансовые показатели, что позволяет увязать стратегические цели предприятия с бюджетным планированием и контролем.

Таким образом, внедрение процессно-ориентированного бюджетирования формирует предпосылки для повышения прибыльности, роста операционной эффективности и обеспечения устойчивого развития предприятий, что, в свою очередь, способствует увеличению экономической добавленной стоимости и укреплению конкурентных позиций рыбохозяйственного комплекса региона.

Для количественной проверки гипотезы о влиянии процессно-ориентированного бюджетирования на эффективность использования капитала проведено сценарное моделирование изменения показателя экономической добавленной стоимости (EVA) по исследуемым предприятиям.

В качестве базового периода использованы фактические значения EVA за 2024 г., рассчитанные на основе данных бухгалтерской отчетности предприятий. Сценарные значения показателя определены с учетом предполагаемого повышения операционной эффективности, выражающегося в росте оборачиваемости активов, снижении затрат и увеличении рентабельности продаж, а также оптимизации структуры и объема инвестированного капитала.

Результаты расчетов представлены в таблице 7, что позволяет сопоставить фактический и потенциальный уровень экономической добавленной стоимости предприятий при внедрении процессно-ориентированного бюджетирования и оценить его влияние на эффективность функционирования предприятий рыбоперерабатывающей отрасли.

Таблица 7 - Сценарное изменение экономической добавленной стоимости (EVA) при внедрении процессно-ориентированного бюджетирования, тыс. руб.

Table 7 - Scenario change in economic value added (EVA) during the implementation of process-oriented budgeting, thousand rubles.

Предприятие	EVA (факт, 2024)	EVA (ABB-сценарий)	Прирост EVA	Изменение, %	Интерпретация результата
ООО "РК „За Родину“"	-22 437	18 950	+41 387	+184	Переход к положительной экономической добавленной стоимости
ООО "РОСКОН"	-152 170	35 420	+187 590	+123	Выход из зоны отрицательной эффективности капитала
ООО "ВИЧИ-РУСЬ"	-530 203	-120 450	+409 753	+77	Существенное сокращение отрицательной EVA

Источник: расчеты автора по данным отчетности предприятий

Source: author's calculations based on companies' financial statements

Результаты сценарного моделирования свидетельствуют о значительном положительном влиянии процессно-ориентированного бюджетирования на показатели экономической добавленной стоимости исследуемых предприятий.

Для всех объектов исследования зафиксирован прирост EVA, обусловленный повышением операционной эффективности, оптимизацией структуры затрат и более рациональным использованием инвестированного капитала.

Наибольший эффект наблюдается у предприятий с исходно низким уровнем эффективности функционирования (ООО "РОСКОН"), где внедрение процессно-ориентированного бюджетирования позволяет не только сократить отрицательное значение экономической добавленной стоимости, но и обеспечить переход к положительным значениям EVA, что свидетельствует о формировании экономической ценности бизнеса.

Для предприятий с относительно устойчивыми финансовыми результатами применение данного подхода способствует снижению капиталоемкости и повышению отдачи на инвестированный капитал, что выражается в существенном сокращении отрицательных значений EVA и укреплении финансовой устойчивости.

Таким образом, результаты исследования подтверждают положительное влияние процессно-ориентированного бюджетирования на экономическую эффективность предприятий рыбоперерабатывающей отрасли. Полученные количественные оценки свидетельствуют о его способности обеспечивать рост экономической добавленной стоимости за счёт повышения результативности использования капитала и оптимизации бизнес-процессов.

В региональном аспекте внедрение данного подхода способствует увеличению совокупной добавленной стоимости рыбохозяйственного комплекса, повышению устойчивости его функционирования и формированию условий для долгосрочного экономического роста. Это позволяет рассматривать процессно-ориентированное бюджетирование как эффективный инструмент развития территориально-отраслевых экономических систем.

Список источников

1. Бримсон, Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Дж. Бримсон; пер. с англ. В. Д. Горюновой; под общ. ред. В. В. Неудачина. – Москва: Вершина, 2007. – 336 с.

2. Единая межведомственная информационно-статистическая система. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fedstat.ru>. – Дата обращения: 13.03.2026.

3. Корнева, О. В. Оценка состояния систем внутрифирменного планирования и бюджетирования на предприятиях рыбной промышленности / О. В. Корнева // Балтийский экономический журнал. – 2013. – №2 (10). – С. 87-96.

4. Корнева О. В. Оценка проблем и перспектив развития рыбной отрасли Калининградской области. Балтийский экономический журнал. 2025;4(52):16-34. <https://doi.org/10.46845/2073-3364-2025-0-4-16-34>.

5. Корнева, О. В. Теория и практика процессно-ориентированного бюджетирования (на примере береговых рыбоперерабатывающих предприятий Калининградской области) / О. В. Корнева, А. Г. Мнацаканян. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВПО "КГТУ", 2015. – 116 с.

6. Корнева, О. В. Формирование системы процессно-ориентированного бюджетирования на предприятиях рыбной промышленности / О. В. Корнева // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – №6(192). – С. 8-16.

7. Тельнов Ю. Ф. Функциональные и процессные модели бизнес-процессов // Прикладная информатика. 2012. - №2. – С. 193-199.

8. Davenport, T. H. Process innovation: Reengineering Work through Information Technology / T. H. Davenport. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 338 p.

9. Edwards E., Bell P. The Theory and Measurement of Business Income. University of California Press, 1972. – 323 p.

10. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, 1993. – 223 p.

11. Kaplan R. S., Cooper R. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. - Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 357 p.

12. Kirchmer, M. High Performance Through Business Process Management: Strategy Execution in a Digital World. - Cham: Springer International Publishing, 2017. – 227 p.

13. Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Simon and Schuster, 1985. – 557 p.

14. Rummler G., Brache A. Improving Performance: How to manage the white space on the organizational chart. San Francisco: Jossey-Bass, 2013. – 270 p.

References

1. Brimson, J. Activity-Based Budgeting: Implementing a New Tool for Managing Corporate Value / J. Brimson; transl. from English by V. D. Goryunova; ed. by V. V. Neudachin. – Moscow: Vershina, 2007. – 336 p.

2. Unified Interdepartmental Statistical Information System (EMISS) [Electronic resource]. – Available at: <http://www.fedstat.ru>. – Accessed: 13.03.2026.

3. Korneva, O. V. Assessment of the state of internal planning and budgeting systems at fish industry enterprises / O. V. Korneva // Baltic Economic Journal. – 2013. – No. 2 (10). – P. 87–96.

4. Korneva, O. V. Assessment of problems and prospects for the development of the fishery sector in the Kaliningrad region // *Baltic Economic Journal*. – 2025. – No. 4(52). – P. 16–34. <https://doi.org/10.46845/2073-3364-2025-0-4-16-34>.
5. Korneva, O. V., Mnatsakanyan, A. G. Theory and Practice of Activity-Based Budgeting (Case of Coastal Fish Processing Enterprises of the Kaliningrad Region). – Kaliningrad: Kaliningrad State Technical University, 2015. – 116 p.
6. Korneva, O. V. Formation of an activity-based budgeting system at fish industry enterprises / O. V. Korneva // *Financial Analytics: Science and Experience*. – 2014. – No. 6 (192). – P. 8–16.
7. Telnov, Y. F. Functional and process models of business processes // *Applied Informatics*. – 2012. – No. 2. – P. 193–199.
8. Davenport, T. H. Process innovation: Reengineering Work through Information Technology / T. H. Davenport. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 338 p.
9. Edwards E., Bell P. The Theory and Measurement of Business Income. University of California Press, 1972. – 323 p.
10. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, 1993. – 223 p.
11. Kaplan R. S., Cooper R. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. - Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 357 p.
12. Kirchmer, M. High Performance Through Business Process Management: Strategy Execution in a Digital World. – Cham: Springer International Publishing, 2017. – 227 p.
13. Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Simon and Schuster, 1985. – 557 p.
14. Rummler G., Brache A. Improving Performance: How to manage the white space on the organizational chart. San Francisco: Jossey-Bass, 2013. – 270 p.

Информация об авторе

О. В. Корнева - доцент Института экономики и управления ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет"

Information about the author

O. V. Korneva - Associate Professor at the INOTEKU at the Kaliningrad State Technical University

Статья поступила в редакцию 25.03.2026; одобрена после рецензирования 10.04.2026; принята к публикации 20.04.2026.

The article was submitted 25.03.2026; approved after reviewing 10.04.2026; accepted for publication 20.04.2026.