

ЕКОНОМІКА ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

УДК 625.76:658.15

ДОГАДАЙЛО Я.В., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МАТРИЦЯ МОБЛІ ЯК КОМПЛЕКСНИЙ БЮДЖЕТНИЙ ДОКУМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. Обґрунтована доцільність використання матриці Моблі для характеристики майбутніх результатів діяльності підприємства з трьох боків: ефективності господарювання кожного виду діяльності, фінансового стану підприємства та періодів, в яких очікуються надлишки або нестача грошових коштів. Використання матриці Моблі дозволить керівникам підприємств дорожнього господарства швидко одержати повносистемне уявлення про майбутні результати діяльності на підставі одного документа замість трьох, що пропонується використовувати зараз.

Ключові слова: матриця Моблі, майбутні результати діяльності, модель бюджетування, підприємство, дорожнє господарство.

ДОГАДАЙЛО Я.В., канд. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

МАТРИЦА МОБЛИ КАК КОМПЛЕКСНЫЙ БЮДЖЕТНЫЙ ДОКУМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОРОЖНОГО ХОЗЯЙСТВА

Аннотация. Обоснована целесообразность использования матрицы Мобли для характеристики будущих результатов деятельности предприятия с трех сторон: эффективность хозяйствования каждого вида деятельности, финансовое состояние предприятия и периоды, в которых ожидаются излишек или недостаток денежных средств. Использование матрицы Мобли позволит руководителям предприятий дорожного хозяйства быстро получить полносистемное представление о будущих результатах деятельности на основании одного документа вместо трех, предлагаемых для использования сейчас.

Ключевые слова: матрица Мобли, будущие результаты деятельности, модель бюджетирования, предприятие, дорожное хозяйство.

Ya. DOGADAYLO, Cand. Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

MOBLEY MATRIX AS A COMPREHENSIVE BUDGET DOCUMENT FOR ROAD FIRMS

Abstract. Feasibility of using the Mobley matrix to describe three aspects of the firm's future performance: the efficiency of management for each activity, the firm's financial condition as well as time periods of expected funds surplus or shortage has been substantiated. The Mobley matrix allows managers of road firms to quickly acquire full system knowledge of future results of the activities on the basis of one document instead of three ones which are currently in use.

Key words: Mobley matrix, future results of activity, budgeting model, firm, road sector.

Постановка проблеми. В сучасних умовах керівнику підприємства необхідно мати чітке уявлення про те до яких витрат та прибутку призведе рішення, що він приймає. Для цього він повинен мати можливість одержувати релевантну інформацію щодо основних результатів роботи підприємства в будь-який момент часу не тільки за фактом, але і в майбутньому згідно з поставленими цілями розвитку. Оскільки одним з основних принципів успішного функціонування підприємства в умовах ринку є вміння робити сьогодні те, про що інші завтра будуть тільки думати. Однією з передумов виконання даного принципу є впровадження на підприємстві бюджетування як управлінської технології [1]. Одним з результатів реалізації бюджетування на підприємстві є складання бюджетів. Існуючі формати основних бюджетних документів містять інформацію, яка для керівників підприємства в повному обсязі не є релевантною. Таким чином, пошук документу, що дозволить проаналізувати основні майбутні результати підприємства в обсязі, необхідному саме для керівників підприємства, є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літератури [2–14], що присвячена питанням формування бюджетування на підприємстві, показав, що для ефективної характеристики майбутніх результатів діяльності підприємства доцільно складати не менше трьох основних бюджетних документів: бюджет прибутку та збитків, бюджетний баланс та бюджету руху грошових коштів.

Бюджет прибутків та збитків – це документ, що відображає фінансовий результат майбутньої діяльності та дозволяє характери-

зувати ефективність діяльності підприємства в майбутньому періоді. Бюджет руху грошових коштів – це документ, що відображає заплановані фінансові потоки та дозволяє визначити періоди часу, в яких очікується надлишок або нестача грошових коштів. Бюджетний баланс – це документ, що містить інформацію про фінансовий стан, який буде мати підприємство в результаті досягнення поставлених цілей та дозволяє своєчасно передбачити незадовільний фінансовий стан підприємства. Вважається, що при відсутності хоча б одного з трьох бюджетів, картина майбутнього стану підприємства буде неповною. Ці формати складаються на базі попередньо складених операційних бюджетів [2–14].

Необхідно відмітити, що основні бюджетні документи при наявності загальних елементів, аналізуються відокремлено, без прив'язки один до одного, є доволі громіздкими та містять у своєму складі велику кількість показників. В результаті, формати основних бюджетів не дають змоги створити цілісну картину майбутнього стану підприємства, оскільки кожен з них характеризує лише окремі сторони та аспекти діяльності підприємства.

Керівники – люди вельми зайняті, у них немає часу на вивчення кожного бюджетного документу окремо, окрім того розуміння та аналіз бюджетного балансу та бюджету руху грошових коштів потребує певних навичок та знань в галузі фінансового обліку. Набір основних бюджетних документів не відповідає потребам керівника підприємства у швидкому аналізі майбутніх результатів діяльності підприємства, оскільки містить інформацію, яка не є релевантною безпосередньо для керівника підприємства.

Таким чином, сучасному керівнику підприємства для швидкого передбачення результатів рішень, що приймаються, потрібен не набір об'ємних, відокремлених бюджетів, а лише один документ, ємний за складом та узагальнюючий інформацію кожного основного бюджетного документу, так званий комплексний бюджетний документ. Він повинен:

– по-перше, об'єднати існуючі формати основних бюджетів з відображенням внутрішніх взаємозв'язків між ними в наглядному виді, це дозволить керівникові об'єктивно характеризувати майбутні результати багатобічної діяльності підприємства за допомогою одного документу, що прискорить та спростить роботу керівника;

– по-друге, не вимагати певних навичок та знань в галузі фінансового обліку з боку керівника підприємства, це дозволить здійснювати аналіз майбутніх результатів роботи підприємства неспеціалісту в галузі фінансового обліку.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз існуючих підходів щодо впровадження бюджетування на підприємстві показав, що існуючі формати основних бюджетних документів, по-перше, не дозволяють керівнику підприємства одержати швидку всебічну характеристику майбутніх результатів діяльності підприємства, по-друге, потребують для розуміння відповідних знань в галузі фінансового обліку та менеджменту.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування та вибір виду комплексного бюджетного документу, який дозволить керівникам підприємств дорожнього господарства здійснювати всебічну характеристику майбутніх результатів без спеціальних знань в галузі фінансового обліку та менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як було виявлено, для швидкої характеристики майбутніх результатів діяльності підприємства керівникам необхідно використовувати не три документи, а всього лише один за обсягом та змістом документ, який би відображав релевантну інформацію з усіх трьох форматів основних бюджетних документів, у їх взаємозв'язку та не потребував для розуміння спеціальних знань. Аналіз літературних джерел дозволив виявити три документи які відповідають визначеним вимогам:

- матриця Моблі [15–21];
- матриця Якобса [22];
- уніфікований аналітичний баланс (УАБ) [23, 24].

Матриця Моблі була розроблена колишнім віце-президентом з фінансів та директором виконавчої школи американської компанії ІВМ Льюїсом Моблі. Ця розробка тривала понад двадцять сім років, починаючи з 1956 року. У період з 1957 по 1977 рік матриця Моблі використовувалася керівниками компанії ІВМ для управління [15–17]. В цей період компанія стала провідною світовою організацією і саме використання матриці Моблі стало таємницею цього успіху [16]. Оскільки саме вона стала потужним інструментом, що надав можливість керівникам ІВМ по-справжньому управляти за допомогою цифр, що відбивають безпосередньо результати їх рішень та дій за ключовими показниками результативності роботи

компанії [17, 18]. Про доцільність використання матриці Моблі в теперішній час свідчать сучасні публікації як закордонних так і російських економістів [18–21].

Використання матриці Моблі дозволяє скласти комплексний документ, що пов'яже у наочній формі бюджетний баланс підприємства з бюджетом прибутків і збитків та бюджетом руху грошових коштів. Одержаний документ дозволить бачити яким чином будь-які зміни в одному форматі бюджету призводять до змін в двох інших бюджетних документах [15–21]. Перевагою матриці є те, що вона наочно показує взаємозв'язок між основними бюджетними документами та робить можливим не вникаючи в математику розрахунків показників діяльності побачити можливі проблеми з запасами, дебіторською та кредиторською заборгованостями, витратами майбутніх періодів, чистим прибутком, податками тощо. Матриця Моблі має такий розмір – 5 стовбців та від 11–16 рядків. Кількість рядків визначається на підприємстві залежно від необхідної кількості релевантної інформації для керівника. Необхідно відмітити, що матриця Моблі застосовувалася в діяльності багатьох всесвітньо відомих компаній, серед яких IBM, Microsoft, корпорація MCI та інші. Окрім того група компаній «Інталев», один з лідерів українського та російського ринку консалтингу та автоматизації в галузі бюджетування, управлінського обліку та процесного управління, також використовує у своїй діяльності розробку Льюїса Моблі [20].

За участю нідерландського вченого Яна Якобса розробка Льюїса Моблі одержала подальший розвиток, в результаті було запропоновано для використання матрицю Якобса [22]. Головною її відмінністю від матриці Моблі є формат бюджету про прибуток та збитки, завдяки чому тільки матриця Якобса дозволяє більш точно проаналізувати та визначити прибуток підприємства, з урахуванням податків та інших чинників, що впливають на його розмір. За словами нідерландського вченого, у довгостроковому періоді підприємствам доцільно, принаймні, вимірювати та генерувати три контрольні показники: грошові потоки, прибуток та повернення. Матриця Моблі дозволяє вимірювати та контролювати лише один показник – грошові потоки, а матриця Якобса – всі три [22]. Матриця Якобса за розміром не відрізняється від матриці Моблі. В літературі, присвяченій розкриттю сутності матриці Якобса, [22] не вказуються під-

приємства, на яких цей метод одержав практичне застосування і надав можливість управляти ними в реальному режимі часу.

Уніфікований аналітичний баланс був розроблений російським вченим О.В. Грачовим на початку ХХІ сторіччя. Економічна сутність розробленого документу полягає не тільки в тому, що в ньому поєднуються всі діючі форми звітності та розкривається їх внутрішній взаємозв'язок, але і з'являється можливість побудувати баланс власного капіталу у грошовій формі, вивчивши при цьому причини створення профіциту та дефіциту власних грошових коштів [23, 24]. Необхідно відмітити, що для складання запропонованого російським вченим УАБ необхідно, по-перше, здійснити певні перетворення в шаховому бухгалтерському балансі, по-друге, сформувати додатково ще один документ – аналітичну фінансову таблицю, тобто додатково необхідно буде скласти не один, а три документи і тільки один з них буде використовуватися для аналізу економічного стану підприємства. Це достатньо ускладнює процес складання УАБ на бюджетний період, оскільки вимагає складання ще двох додаткових планових документів: шахового бухгалтерського балансу та фінансової аналітичної таблиці. Без відповідного перетворення шахового бухгалтерського балансу складання бюджетного УАБ неможливо, тому використання останнього в якості комплексного бюджетного документу підприємства потребує розробки планового шахового бухгалтерського балансу, що є не тільки доволі складним та трудомістким процесом, але і потребує формування додаткових видів бюджетів. Таким чином, на погляд автора, УАБ можливо використовувати для характеристики фактичних результатів діяльності підприємства [25], так як це дозволяє існуюча система бухгалтерського обліку, але не доцільно – для характеристики майбутніх результатів роботи підприємства. Окрім того, уніфікований аналітичний баланс має достатньо великий розмір, у порівнянні з матрицею Моблі, – 20 рядків та 19 стовбців, що ускладнює процес читання документу керівником підприємства – людиною, яка достатньо зайнята та зазвичай не володіє спеціальними знаннями в галузі фінансового обліку. Також в літературі, присвяченій розкриттю сутності уніфікованого аналітичного балансу, [23, 24] не вказуються підприємства на яких цей метод одержав практичне застосування і надав можливість управляти ними в реальному режимі часу.

Таким чином, перелічені особливості дозволяють віддати перевагу при виборі комплексного бюджетного документу підприємств дорожнього господарства матриці Моблі, оскільки вона має менший розмір, за форматом більш легка для сприйняття директорами підприємства та має тривалий практичний досвід успішного використання у всесвітньо відомих компаніях IBM, Microsoft, корпорації MCI та інших.

Але вибір єдиного бюджетного документу вимагає більш обґрунтованого підходу, так як цей документ буде використовуватися як інструмент управління підприємством в реальному режимі часу, що дозволяє оцінити до яких витрат та прибутку призведе рішення, що приймає керівник підприємства.

Обґрунтування та вибір комплексного бюджетного документу було здійснено в три етапи.

На першому етапі був сформований перелік вимог, яким повинен відповідати комплексний бюджетний документ. Перелік формувався на основі відповідності загальноприйнятим умовам та принципам побудови внутрішньої сегментарної звітності [26]. В результаті до переліку вимог, що були сформульовані О.В. Грачовим, [23, 24] були додані ще три вимоги:

- простота формату документу – передбачає відсутність перевантаженості розрахунками;

- релевантність даних формату документу – передбачає повноту охоплення найголовнішої для керівника інформації. Керівнику потрібен мінімальний обсяг даних, але ці дані повинні бути систематизовані таким чином, щоб на основі інформації, що міститься в ньому, керівник зміг приймати оптимальні управлінські рішення та здійснювати конкретні дії [26];

- практична застосовність документу – передбачає наявність позитивних відгуків щодо використання документу під час управління підприємством. Дана вимога була додана до переліку оскільки вибір здійснюється серед існуючих видів документів.

На другому етапі був здійснений порівняльний аналіз існуючих документів, щодо відповідності їх визначеним вимогам. В результаті були виявлені загальні риси та відмінності кожного з документів.

На третьому етапі був здійснений вибір виду комплексного бюджетного документу підприємств дорожнього господарства шля-

хом кількісної оцінки рівня відповідності кожного документу сформульованим вимогам (табл. 1). Оцінка відповідності документу вимозі здійснювалася за такою шкалою: 0 баллів – не відповідає вимозі; 1 бал – частково відповідає вимозі; 2 бали – відповідає вимозі на середньому рівні; 3 бали – повністю відповідає вимозі.

Таблиця 1

**Вибір комплексного бюджетного документу
підприємств дорожнього господарства**

| Назва вимоги до комплексного бюджетного документу | Одиниці вимірювання | Відповідність вимозі документу, що має назву | | |
|--|---------------------|--|----------------|------|
| | | матриця Моблі | матриця Якобса | УАБ |
| 1. Можливість розгляду як зведеного документу внутрішньої звітності, аналізу та аудиту | бали | 3 | 3 | 3 |
| 2. Можливість оцінки ефективності роботи підприємства, того чи іншого виду діяльності або підрозділу | бали | 3 | 2 | 3 |
| 3. Надання уявлення про помилки, відхилення та диспропорції у розвитку | бали | 3 | 3 | 3 |
| 4. Поєднання в одному форматі основних бюджетних документів | бали | 3 | 3 | 3 |
| 5. Зрозумілість для нефахівців у галузі фінансового менеджменту та обліку | бали | 3 | 2 | 1 |
| 6. Можливість використання для прийняття управлінських рішень | бали | 2 | 3 | 3 |
| 7. Забезпечення підвищення якості прочитання основних бюджетів | бали | 2 | 3 | 3 |
| 8. Простота формату | бали | 3 | 2 | 0 |
| 9. Релевантність даних формату | бали | 3 | 3 | 2 |
| 10. Практична застосовність | бали | 3 | 1 | 1 |
| Узагальнений рівень відповідності документу вимогам | частки одиниць | 0,93 | 0,83 | 0,73 |

Узагальнений рівень відповідності документу вимогам визначався як відношення сумарної кількості балів відповідності докуме-

нту вимогам до максимально можливої кількості балів відповідності (30 балів). Діапазон зміни узагальненого рівня відповідності складає від 0 до 1. Чим вище його значення, тим вище рівень відповідності документу, що досліджується, встановленим вимогам.

Таким чином, в якості комплексного бюджетного документу підприємств дорожнього господарства доцільно застосовувати матрицю Моблі, так як вона має найбільший рівень відповідності – 0,93, тобто виконує встановлені вимоги на 93 % (табл. 1).

В табл. 2 представлено порядок розрахунку матриці Моблі для підприємств дорожнього господарства на основі використання основних форм звітності: форми 1 «Баланс підприємства», форми 2 «Звіт про фінансові результати» та форми 3 «Звіт про рух грошових коштів». Аналогічним чином можна побудувати комплексний бюджетний документ, але в якості вихідних даних використовувати основні бюджетні документи. Перший стовпець матриці Моблі показує стан балансових рахунків на початок звітного або прогнозованого періоду. Другий стовпець є регулюючим, він призначений для відображення операцій, які не впливають ані на звіт прибутків і збитків, ані на звіт руху грошових коштів, а тільки на статті балансу. Цей стовпець виступає в якості компенсатора в матриці. Таким чином, в матриці кожний рядок по горизонталі додає чи віднімає визначену суму за кожною зі звітних позицій, так що за нею легко можна судити про зміну стану підприємства на протязі звітного або майбутнього періоду. Третій стовпець відображає всі не грошові операції, здійснені протягом звітного або бюджетного періоду. Четвертий стовпець відображає плановий рух грошових коштів за основними статтями. В результаті по вертикалі, в третьому стовпці останньому рядку відображається чистий прибуток філії, а в четвертому стовпці на першому рядку – зміна грошових коштів. П'ятий стовпець відображає стан активів підприємства на кінець звітного або прогнозованого періоду [15–21].

Основною метою розробки комплексного бюджетного документу є забезпечення контролю за тим, наскільки ефективно використовуються всі види ресурсів підприємства. Доти, поки показник рентабельності активів (ROA) зростає або залишається стабільним, можна збільшувати активи і обсяги продажу [15, 19].

Таблиця 2

Порядок розрахунку матриці Моблі

| № з/п | Балансові рахунки на початок звітного періоду (01.01.2011 р.) | Дія | Регулювання балансових рахунків | Дія | Звіт про фінансові результати | Дія | Звіт про рух грошових коштів | Дія | Балансові рахунки на кінець звітного періоду (31.12.2011 р.) |
|---------------|---|-----|---------------------------------|-----|--|-----|--|-----|---|
| АКТИВИ | | | | | | | | | |
| 1 | Грошові кошти р. 230 гр. 3 ф. 1 | ± | | | | | Рух грошових коштів р. 400 гр. 3 ф. 3 | = | Грошові кошти р. 230 гр. 4 ф. 1 |
| 2 | Рахунки дебіторів р. 170+р. 180+р. 210 гр. 3 ф. 1 | ± | | + | Обсяг продажу р. 010 гр. 3 ф. 2 | - | Надходження коштів р. 010+р. 080 гр. 3 ф. 3 | = | Рахунки дебіторів р. 170+р. 180+р. 210 гр. 4 ф. 1 |
| 3 | Запаси р. 100+р. 120 гр. 3 ф. 1 | ± | | + | Собівартість р. 040 гр. 3 ф. 2 | - | Витрати виробництва р. 105 гр. 3 ф. 3 | = | Запаси р. 100+р. 120 гр. 4 ф. 1 |
| 4 | Інші оборотні активи р. 250+р. 270 гр. 3 ф. 1 | ± | | - | Амортизація р. 260 гр. 3 ф. 2 | | Передплата р. 020 гр. 3 ф. 3 | = | Інші оборотні активи р. 250+р. 270 гр. 4 ф. 1 |
| 5 | Вартість основного капіталу р. 031+р. 010 гр. 3 ф. 1 | ± | | ± | Амортизація р. 260 гр. 3 ф. 2 | + | Інвестиції р. 250 гр. 3 ф. 3 | = | Вартість основного капіталу р. 031+р. 010 гр. 4 ф. 1 |
| 6 | Амортизаційні відрахування р. 032 гр. 3 ф. 1 | ± | | + | Амортизація р. 260 гр. 3 ф. 2 | | | = | Амортизаційні відрахування р. 032 гр. 4 ф. 1 |
| 7 | Залишкова вартість капіталу п. 5–п. 6 | | | | | | | = | Залишкова вартість капіталу п. 5–п. 6 |
| 8 | Загальна вартість майна філії п. 1+п. 2+п. 3+п. 4+п. 7 | | | | | | | = | Загальна вартість майна п. 1+п. 2+п. 3+п. 4+п. 7 |
| ПАСИВИ | | | | | | | | | |
| 9 | Податки до сплати р. 550+р. 570 гр. 3 ф. 1 | ± | | - | Податки нараховані р. 015 гр. 3 ф. 2 | + | Податки сплачені р. 130 гр. 3 ф. 3 | = | Податки до сплати р. 550+р. 570 гр. 4 ф. 1 |
| 10 | Рахунки кредиторів р. 530+р. 580+р. 600 гр. 3 ф. 1 | ± | | + | Накладні витрати р. 070+р. 090 гр. 3 ф. 2 | - | Повернення кредиторської заборгованості р. 090 гр. 3 ф. 3 | = | Рахунки кредиторів р. 530+р. 580+р. 600 гр. 4 ф. 1 |
| 11 | Заборгованість (зобов'язання) р. 400+р. 630 гр. 3 ф. 1 | ± | | | | ± | Отримання погашення позик р. 320+р. 340 гр. 3 ф. 3 | = | Зобов'язання р. 400+р. 630 гр. 4 ф. 1 |
| 12 | Інші зобов'язання р. 610 гр. 3 ф. 1 | ± | | + | Інші витрати р. 160 гр. 3 ф. 2 | - | Повернені надходження р. 030+р. 035+р. 045 гр. 3 ф. 3 | = | Інші зобов'язання р. 610 гр. 4 ф. 1 |
| 13 | Статутний капітал р. 300 гр. 3 ф. 1 | ± | | | | ± | Зміна статутного капіталу р. 310 гр. 3 ф. 3 | = | Статутний капітал р. 300 гр. 4 ф. 1 |
| 14 | Нерозподілений прибуток р. 350 гр. 3 ф. 1 | ± | | + | Чистий прибуток р. 220 гр. 3 ф. 2 | - | Дивіденди р. 350 гр. 3 ф. 3 | = | Нерозподілений прибуток р. 350 гр. 4 ф. 1 |
| 15 | Загальна сума зобов'язань п. 9+п. 10+п. 11+п. 12+п. 13+п. 14 | | | | | | | | Загальна сума зобов'язань п. 9+п. 10+п. 11+п. 12+п. 13+п. 14 |

Для розробки документу необхідно вирішити два завдання: по-перше, на якому рівні має бути показник ROA з урахуванням існуючого рівня кредиторської та дебіторської заборгованості, власних коштів, можливих інвестицій; по-друге, оптимізувати кожний показник за рядками матриці Моблі для того, щоб досягти поставленої цілі в області отримання чистого прибутку і в той же час мати в своєму розпорядженні достатню кількість грошових коштів, щоб бути платоспроможним.

Комплексний бюджетний документ філії «Харківський райавтодор» ДП «Харківський облавтодор» на 2012 рік представлений в табл. 3.

Таблиця 3

**Матриця Моблі за бюджетом на 2012 рік філії «Харківський РАД»,
тис. грн**

| Балансові рахунки на початок звітного періоду (01.01.2012 р.) | Регулювання балансових рахунків | Бюджет прибутків та збитків | Бюджет руху грошових коштів | Балансові рахунки на кінець звітного періоду (31.12.2012 р.) |
|---|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| АКТИВИ | | | | |
| Грошові кошти 6,08 | 0 | | Рух грошових коштів -1,02 | Грошові кошти 5,06 |
| Рахунки дебіторів 185,87 | 0 | Обсяг продажу 5121,47 | Надходження грошових коштів 5138,3 | Рахунки дебіторів 169,04 |
| Запаси 881,15 | +900,5 | Собівартість 4682 | Виробництво 4345 | Запаси 1444,65 |
| Інші оборотні активи 2,75 | 0 | Амортизація 0 | Передоплата 0,36 | Інші оборотні активи 3,11 |
| Загальна вартість основного капіталу 5061,87 | 0 | | Інвестиції 0 | Загальна вартість основного капіталу 5061,87 |
| Акумуляовані амортизаційні відрахування 2115,44 | 0 | Амортизація 60,8 | | Акумуляовані амортизаційні відрахування 2176,24 |
| Залишкова вартість основного капіталу 2946,43 | | | | Залишкова вартість основного капіталу 2885,63 |
| Загальна вартість майна філії 4022,28 | | | | Загальна вартість майна філії 4507,49 |

Закінчення табл. 3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------|----------------------------|--|--|
| ПАСИВИ | | | | |
| Податки до сплати, строк яких настав 56,29 | 0 | Податки нараховані 77,3 | Податки сплачені 74,4 | Податки до сплати 59,44 |
| Рахунки кредиторів 945,27 | +900,5 | Накладні витрати 274,62 | Повернення кредиторської заборгованості 750,3 | Рахунки кредиторів 1370,39 |
| Заборгованість (зобов'язання) 1207,77 | 0 | | Отримання та погашення позик 0 | Заборгованість (зобов'язання) 1207,77 |
| Інші зобов'язання 24,73 | 0 | Інші витрати 14,9 | Повернені надходження 3,86 | Інші зобов'язання 35,77 |
| Статутний капітал 1768,62 | 0 | | Зміна статутного капіталу 0 | Статутний капітал 1768,62 |
| Нерозподілений прибуток 19,3 | 0 | Чистий прибуток 46,2 | Дивіденди 0 | Нерозподілений прибуток 65,5 |
| Загальна сума зобов'язань 4022,28 | | | | Загальна сума зобов'язань 4507,49 |

Згідно даних комплексного бюджетного документу філії «Харківський райавтодор» на 2012 рік, був розрахований показник прибутку на вкладений капітал (ROA), який склав 1,08 %. Таким чином, в плановому 2012 році показник ROA зростає порівняно з попереднім роком, тобто філія «Харківський райавтодор» може збільшувати свої активи та обсяги продажу, але досить обережно. Філії необхідно жорстко контролювати витрати виробництва. Адже зростання обсягів продажу філії у 2012 році призведе до значного збільшення запасів, кредиторської заборгованості та витрат виробництва. Керівництво підприємства повинно звернути увагу на зменшення витрат та збільшення частки чистого доходу в об'ємі продажу для того, щоб підвищувати ROA у подальшому. При цьому має зберігатися збалансованість в доходах та витратах, тобто інвестиції в розвиток виробництва мають бути на рівні величини грошових засобів, які надходять на рахунки підприємства.

Висновки. Таким чином, в статті обґрунтована доцільність використання матриці Моблі в якості комплексного бюджетного

документу підприємств дорожнього господарства. Її застосування дозволить об'єктивно аналізувати майбутні результати багатобічної діяльності дорожнього підприємства нефахівцям в галузі фінансового обліку та менеджменту. Автоматизація процесу бюджетування за допомогою електронних таблиць Excel дозволить скласти обраний документ в будь-який момент часу, що дозволить керівникам приймати ефективні рішення своєчасно.

Література

1. Догадайло Я.В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології / Я.В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу. – 2010. – № 17. – С. 18–25.
2. Добровольский Е. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков и др. – С.Пб.: Питер, 2007. – 448 с.
3. Голов С.Ф. Управленческий учет / С.Ф. Голов – Х.: Фактор, 2009. – 784 с.
4. Квасній Л.Г. Роль бюджетування в системі антикризового управління підприємства / Л.Г. Квасній // Інноваційна економіка. – 2012. – № 29. – С. 39–43.
5. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии или как эффективно управлять финансами / С. Ковтун. – Х.: Фактор, 2005. – 336 с.
6. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Кондор, 2008. – 312 с.
7. Левченко О.П. Модель бюджета автотранспортного предприятия / О.П. Левченко // Економіка транспортного комплексу. – 2013. – № 21. – С. 181–190.
8. Макаров Д.В. Построение системы внутрифирменного бюджетирования (на примере мебельной подотрасли Калининградской области) : автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Д.В. Макаров. – С.Пб, 2009. – 16 с.
9. Немировський І.Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И.Б. Немировський, И.А. Старожуков. – М.: ИД «Вильямс», 2006. – 512 с.
10. Перевалова Ж.В. Бюджетирование в управлении субъектами хозяйственной деятельности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Ж.В. Перевалова. – М., 2005. – 162 с.
11. Рубис А.В. Управление системой внутрифирменного планирования промышленного предприятия на основе бюджетирования : автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (теория управления экономическими системами)» / А.В. Рубис. – Хабаровск, 2008. – 24 с.

12. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование / В.П. Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 432 с.
13. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / Щиборщ К.В. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и сервис, 2004. – 592 с.
14. Догадайло Я.В. Бюджетування в підприємствах дорожнього господарства / Я.В. Догадайло, І.В. Подольська // Економіка транспортного комплексу. – 2006. – № 10. – С. 179–189.
15. Mobley L. Beyond IBM / L. Mobley, K. McKeown. – Boston : McGraw-Hill, 1989. – 253 p.
16. History of the Mobley Matrix (as told by Louis B. Mobley). – Режим доступа: <http://www.financialscoreboard.com/history.html>
17. Gil Friend What is the Mobley Matrix / Gil Friend. – Режим доступа: <http://www.greenbiz.com/blog/2006/02/26/what-mobley-matrix>
18. Jahn Ballard Connecting the Mobley Matrix and Financial Scoreboard to Lean Accounting / Jahn Ballard. – Режим доступа: <http://www.leanaccountingnews.com/archive/2007-03.asp>
19. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов, Т.В. Сизова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 464 с.
20. Стратович Л. Расходы будущих периодов / Л. Стратович // Управленческий учет и бюджетирование. – 2012. – № 5(53). – Режим доступа: <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24575>
21. Вагина Н.Д. Совершенствование процесса бюджетирования в организации / Н.Д. Вагина, Н.А. Жук. – Режим доступа: http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_osnovnoy_5/Vagina%20Zhuk%20N.A.Doc..pdf
22. Jacobs J.F. Jacobs Matrix surpasses Mobley Matrix TM / J.F. Jacobs. – Режим доступа: http://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=333079
23. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление в экономике / А.В. Грачев – М.: Дело и Сервис, 2006. – 544 с.
24. Грачев А.В. Воссоединение различных форм отчетности одном формате / А.В. Грачев // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 4. – С. 174 – 182. – Режим доступа: <http://auditfin.com/fin/2007/4/Grachev/Grachev%20.pdf>
25. Догадайло Я.В. Удосконалення звітності для керівників підприємств дорожньої галузі / Я.В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу. – 2009. – № 13. – С. 146–153.
26. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебн. для студ. высш. учебн. завед. / М.А. Вахрушина – М.: Омега-Л, 2010. – 570 с.

Рецензент: О.М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 17.09.2013 р.