

МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

© 2018 ЗАВІДНА Л. Д.

УДК 658.14/.17:640.4
JEL Classification: O16

Завідна Л. Д.

Моделювання фінансової стратегії підприємства готельного господарства

Метою статті є обґрунтування теоретичних і методологічних засад моделювання фінансової стратегії підприємства готельного господарства, що дозволить, залежно від прогнозних значень результатів господарської та фінансової діяльності, визначити здатність підприємства ефективно генерувати прибуток, реінвестувати, збільшувати масштаби своєї діяльності, підвищувати привабливість бізнесу для власників підприємств готельного господарства. В основі всіх підходів до формування фінансової стратегії підприємства готельного господарства лежать фінансові моделі. У статті наведено методику розрахунку показників матриці фінансової стратегії Франшона і Романа та матрицю стадій фінансового розвитку, розроблену на основі трифакторної моделі Дюпон, яка дозволить оцінити фінансовий аспект діяльності підприємства в цілому, тобто зрозуміти, що відбувається на вершині піраміди величезного числа окремих фінансових параметрів. За результатами проведеного дослідження побудовано комбіновану матрицю фінансової стратегії розвитку підприємства готельного господарства, яка є конструктивним інструментом ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства готельного господарства, оскільки дозволяє комплексно оцінити фінансову стійкість підприємства та глибину фінансової кризи, враховувати цілі функціонування і результати діяльності за ключовими параметрами – ліквідністю, фінансовою стійкістю та рентабельністю. Запропоновано область доповнення квадрантів.

Ключові слова: моделювання фінансової стратегії, підприємства готельного господарства, матриця фінансової стратегії Франшона і Романа, модель Дюпона, комбінована матриця фінансової стратегії.

Рис.: 1. Табл.: 3. Формул.: 5. Бібл.: 11.

Завідна Людмила Дмитрівна – кандидат сільськогосподарських наук, доцент, докторант кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: zldair98@gmail.com

УДК 658.14/.17:640.4
JEL Classification: O16UDC 658.14/.17:640.4
JEL Classification: O16**Завидная Л. Д. Моделирование финансовой стратегии предприятия гостиничного хозяйства****Zavidna L. D. Modeling the Financial Strategy of an Enterprise in the Hotel Industry**

Целью статьи является обоснование теоретических и методологических основ моделирования финансовой стратегии предприятия гостиничного хозяйства, что позволит, в зависимости от прогнозных значений результатов хозяйственной и финансовой деятельности, определять способность предприятия эффективно генерировать прибыль, реинвестировать, увеличивать масштабы своей деятельности, повышать привлекательность бизнеса для владельцев предприятий гостиничного хозяйства. В основе всех подходов к формированию финансовой стратегии предприятия гостиничного хозяйства лежат финансовые модели. В статье представлена методика расчета показателей матрицы финансовой стратегии Франшона и Романа и матрицы стадий финансового развития, разработанной на основе трёхфакторной модели Дюпон, которая позволит оценить финансовый аспект деятельности предприятия в целом, то есть понять, что происходит на вершине пирамиды огромного числа отдельных финансовых параметров. По результатам проведенного исследования построена комбинированная матрица финансовой стратегии развития предприятия гостиничного хозяйства, которая является конструктивным инструментом эффективного управления ресурсным потенциалом предприятия гостиничного хозяйства, поскольку позволяет комплексно оценить финансовую устойчивость предприятия и глубину финансового кризиса, учитывать цели функционирования и результаты деятельности по ключевым параметрам – ликвидности, финансовой устойчивости и рентабельности. Предложена область дополнения квадрантов.

The aim of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of modeling the financial strategy of an enterprise in the hotel industry, which will, depending on the forecast values of the results of economic and financial activities, determine the ability of the enterprise to effectively generate profits, reinvest, expand the scale of its activities, increase the attractiveness of business for owners of enterprises in the hotel industry. All approaches to the formation of the financial strategy of an enterprise in the hotel industry are based on financial models. The article presents the methodology for calculating the indicators of the matrix of financial strategy by Franchon and Romane and the matrix of the stages of financial development elaborated based on the three-factor DuPont model, which will allow to assess the financial aspect of the enterprise as a whole, i.e., to understand what is happening at the top of the pyramid of a huge number of separate financial parameters. Using the results of the study, there built a combined matrix of the financial strategy for development of an enterprise in the hotel industry, which is a constructive tool for efficient management of the resource potential of an enterprise in the hotel industry, since it allows to carry out integral assessment of the financial sustainability of the enterprise and the depth of the financial crisis, take into account the objectives of the functioning and the results of the activity on the key parameters — liquidity, financial sustainability and profitability. The area for completing the quadrants is proposed.

Keywords: modeling of financial strategy, hotel enterprises, matrix of financial strategy of Franchon and Romane, DuPont model, combined matrix of financial strategy.

Fig.: 1. Tbl.: 3. Formulae: 5. Bibl.: 11.

Zavidna Liudmyla D. – Candidate of Sciences (Agriculture), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree of the Department of Hotel and Restaurant

шона і Романе, модель Дюпона, комбінированная матрица финансовой стратегии.

Рис.: 1. Табл.: 3. Формул.: 5. Библ.: 11.

Завидная Людмила Дмитриевна – кандидат сельскохозяйственных наук, доцент, докторант кафедры гостинично-ресторанного бизнеса, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

E-mail: zldair98@gmail.com

Business, Kyiv National University of Trade and Economy (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: zldair98@gmail.com

Вступ. Критично оцінюючи загальну тенденцію позитивних зрушень за останні роки, слід зазначити, що реальний сектор поки що не є вирішальним чинником зростання національної економіки. Загальносистемна криза, що охопила більшість суб'єктів господарювання України, призвела до зниження їхнього фінансово-економічного потенціалу.

Висока конкурентоспроможність, платоспроможність, фінансова стійкість і прибутковість підприємства може досягатися за рахунок ефективного управління активами, витратами, інвестиціями, обіговими коштами, прибутком у короткотерміновому і довготерміновому періодах, плануванні основних фінансово-економічних показників на поточний період і на перспективу. Єдність цих складників утворює фінансову стратегію, базис і відправну точку управління фінансами підприємства [1].

Проблематиці сутності фінансової стратегії, процесу її формування та реалізації на підприємствах присвячено чимало публікацій як у зарубіжних, так і вітчизняних літературних джерелах. Теоретико-методичні аспекти стратегічного фінансового управління досліджували такі вчені, як: В. Акулов, З. Амінова, І. Ансофф, І. Балабанов, І. Бланк, В. Герасимчук, І. Герчикова, Н. Горицька, А. Гриньов, Л. Наумова, В. Пономаренко, В. Прівалов, Л. Радова, М. Портер, В. Савчук, А. Семенов, О. Стоянова, І. Химич, А. Череп, О. Шеремет, О. Ястремська та ін. Слід зазначити, що, незважаючи на наявність досить великої кількості наукових праць, за межею систематизованих досліджень залишається проблема освоєння методології і методів модулювання фінансових стратегій підприємства готельного господарства.

Процес формування фінансової стратегії – складний і потенційно потужний механізм, що забезпечує підготовку, оцінку та реалізацію системи заходів стратегічного фінансового розвитку підприємства готельного господарства, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти мінливому зовнішньому середовищу, опинившись в умовах нестабільності [2].

Метою статті є обґрунтування теоретичних і методологічних засад моделювання фінансової стратегії підприємства готельного господарства, що дозволить, залежно від прогнозних значень результатів господарської та фінансової діяльності, визначити здатність підприємства ефективно генерувати прибуток, реінвестувати, збільшувати масштаби своєї діяльності, підвищувати привабливість бізнесу для власників підприємств готельного господарства.

В основі всіх підходів до формування фінансової стратегії підприємства готельного господарства лежать фінансові моделі. На нашу думку, найбільш ефективними, які достатньо широко використовуються іноземними компані-

ями, є матриця фінансових стратегій Ж. Франсона, І. Романа та модель Дюпона.

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона і І. Романа ґрунтується на розрахунку трьох показників: результат господарської діяльності (РГД), результат фінансової діяльності (РФД), результат фінансово-господарської діяльності (РФГД). *Результат господарської діяльності* є сумою коштів, яка залишається у розпорядженні підприємства після фінансування виробничого розвитку. Відображає рівень ліквідності підприємства у результаті реалізації усіх операцій, що відносяться до звичайної діяльності. *Результат фінансової діяльності* є зміною обсягу заборгованості підприємства, що скоригована на обсяг фінансових витрат, дивідендних і податкових виплат, показує фінансову політику підприємства з урахуванням залучення позикових коштів. *Результат фінансово-господарської діяльності* характеризує можливість підприємства відповідати за власними зобов'язаннями, виплачувати дивіденди, інвестувати в основні засоби, покривати поточні фінансово-експлуатаційні потреби [3–8]. Відповідно до отриманих значень розрахованих показників складається матриця фінансових стратегій, що дає можливість визначити як поточну стратегічну позицію підприємства, так і можливий його подальший напрям розвитку.

Методику розрахунку показників матриці фінансової стратегії Франсона і Романа наведено в табл. 1.

Для повного комплексного інструменту розробки фінансової стратегії підприємства цей метод не достатній і може застосовуватися тільки як частина загальної методики. У 1919 році фахівцями фірми Дюпон (The DuPont System of Analysis) була запропонована схема факторного аналізу. У факторній моделі корпорації Дюпона вперше кілька показників пов'язуються разом і наводяться у вигляді трикутної структури, у вершині якої знаходиться коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу ROA як основний показник, що характеризує ефективність засобів, вкладених у діяльність фірми, а в основі – два факторних показники – рентабельність продажів NPM і ресурсовіддача TAT (рис. 1) [9, с. 1001–1005].

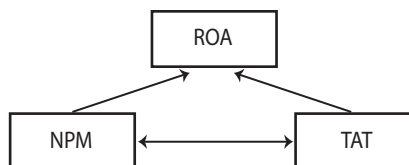


Рис. 1. Схема моделі Дюпон

Таблиця 1

Методика розрахунку показників матриці фінансової стратегії Франсона і Романе

Показник	Формула	Позначення
$РГД$	$РГД = БР - \Delta ФЕП - \Delta ОЗ + ІД$	$БР$ – брутто-результат від експлуатації інвестицій; $\Delta ФЕП$ – зміна фінансово-експлуатаційних потреб; $\Delta ОФ$ – зміна первісної вартості основних засобів за звітний період; $ІД$ – інші доходи
$РФД$	$РФД = \Delta ПК - Вф - ПП - Д + Дук - Вук - ФІд + Дф$	$\Delta ПК$ – зміна позикового капіталу за звітний період; $Вф$ – фінансові витрати; $ПП$ – податок на прибуток від звичайної діяльності; $Д$ – виплачені дивіденди; $Дук$ – дохід від участі в капіталі; $Вук$ – втрати від участі в капіталі та інші витрати; $ФІд$ – довгострокові фінансові інвестиції; $Дф$ – інші фінансові доходи
$РФГД$	$РФГД = РГД + РФД$	$РГД$ – результат господарської діяльності; $РФД$ – результат фінансової діяльності

В основу цієї моделі було закладено жорстко детерміновану факторну модель:

$$ROA = NPMS \times TAT, \quad (1)$$

або

$$Pn / A = Pn / S \times S / A, \quad (2)$$

де Pn – чистий прибуток;
 S – (обсяг виробництва) виручка від реалізації;
 A – сума активів підприємства готельного господарства.

Основна ідея полягає в тому, щоб подати ключові показники діяльності підприємства у формі факторної моделі з метою виявлення основних причин, що вплинули на зміну того чи іншого показника, визначити темпи економічного зростання підприємства, а також виявити ключові напрямки управлінських впливів для підвищення ефективності бізнесу.

Вплив різних факторів на величину рентабельності власного капіталу може бути наведено за допомогою двох-, трьох- і п'ятифакторної моделей Дюпона.

Двофакторна модель Дюпона відображає, що збільшення рентабельності власного капіталу може бути забезпечено, з одного боку, за рахунок збільшення рентабельності продажів (наприклад, рахунок збільшення різниці між ціною і витратами на одиницю), а з іншого – за рахунок збільшення оборотності активів (в тому числі за рахунок збільшення величини виручки в разі зниження цін за умови еластичного ненасиченого попиту):

$$R_{BK} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \cdot \frac{\text{Виручка}}{\text{Середня величина ВК}} \cdot (3)$$

Комерційна маржа Коефіцієнт трансформації

Трифакторна модель Дюпона дає можливість оцінити також вплив структури капіталу підприємства на рентабельність власного капіталу. При цьому рентабельність власного капіталу тим вище, чим нижче величина власного

капіталу у структурі пасивів підприємства готельного господарства.

В цьому випадку завданням фінансового менеджера є оптимальний баланс між необхідним рівнем рентабельності і рівнем фінансового ризику, пов'язаного з порушенням фінансової стійкості підприємства:

$$R_{BK} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \cdot \frac{\text{Виручка}}{\text{Середня величина ВК}} \cdot \frac{\text{Середня величина ВК}}{\text{Коефіцієнт трансформації}}; \quad (4)$$

Комерційна маржа Коефіцієнт трансформації

П'ятифакторна модель Дюпона характеризує залежність показника рентабельності власного капіталу від ефективності операційної і фінансової діяльності підприємства:

$$R_{BK} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Прибуток до оподаткування}} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Прибуток до оподаткування та виплат, \%}} \times \frac{\text{Прибуток до оподаткування та виплат, \%}}{\text{Виручка}} \times \frac{\text{Виручка}}{\text{Середня величина активів}} \times \frac{\text{Середня величина активів}}{\text{Середня величина ВК}}; \quad (5)$$

де $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Прибуток до оподаткування}}$ – показник податкового тягаря;
 $\frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Прибуток до оподаткування та виплат, \%}}$ – показник процентного тягаря.

Зокрема, показник податкового тягара характеризує податкове навантаження по податку на прибуток. Збільшення цього показника можливо за рахунок скорочення податкових зобов'язань за допомогою використання різних схем податкової мінімізації. Показник процентного тягара відображає відносну вартість залучення позикових коштів [10].

Таким чином, використання двох-, трьох- і п'ятифакторної моделі DuPont дає фінансовому менеджеру інструмент обґрунтування прийнятих рішень, спрямованих на покращення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Подібний підхід допомагає виявити ключові фактори, на які керівництву підприємства слід звернути першочергову увагу з метою підвищення загальної ефективності бізнесу.

Для повного комплексного інструменту розробки фінансової стратегії підприємства готельного господарства, комбінування можливостей моделювання фінансового результату пропонуємо доповнити матрицю фінансових стратегій Франсона і Романа матрицею стадії фінансового розвитку, розробленою на основі трифакторної моделі Дюпон (табл. 2), яка дозволить оцінити фінансовий аспект діяльності підприємства в цілому, тобто зрозуміти, що відбувається на вершині піраміди величезного числа окремих фінансових параметрів. Побачивши слабкі сторони фінансових результатів в цілому, можна спуститися на окремі рівні цієї піраміди фінансових параметрів і зрозуміти конкретні причини недовідач.

Трифакторна модель DuPont декомпозує коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) на три компонента: 1) Коефіцієнт рентабельності продажів (ROS) показує здат-

ність підприємства генерувати прибуток на кожен 1 грн виручки; 2) Коефіцієнт оборотності активів (K_{OA}) показує ступінь ефективності, з якою підприємство використовує свої активи для генерації виручки, тобто визначає інвестиційну діяльність підприємства; 3) Коефіцієнт фінансової залежності або мультиплікатор власного капіталу (DFL) оцінює ступінь використання боргового фінансування і є мірою ризику. Нормативне значення показника знаходиться в межах 1,67-2,5 [11].

Запропоновано область доповнення квадрантів 10-18:

Квадрант 10. «Кризовий фінансовий стан» ($ROE \approx 0$). Вказує на збитковість підприємства, де рентабельність власного капіталу дорівнює 0. У цьому положенні підприємство не спроможне здійснити платежі за відсотками за кредит, податок на прибуток та отримати дивіденди від використовуваної суми кредитів. Виникає необхідність зменшувати всі інвестиції. Потреба у фінансовій підтримці. Можливий перехід у квадранти 11, 13.

Квадрант 11. «Порушення фінансової рівноваги» ($ROE \approx 0$). Стан підприємства характеризується відсутністю власних вільних засобів і використанням залученого капіталу. Поріг рентабельності дорівнює 0. У цьому положенні ефективність від кредитування діяльності підприємства за рахунок банку буде нульова. Для погашення негативного ефекту від зростання позикового капіталу підприємству необхідно: прискорити швидкість оборотності фінансових ресурсів, збільшити власний капітал. Якщо підприємству вдається реалізувати подібну фінансову політику, то існує можливість переміститися у квадрант 12 або 14, у протилежному випадку – у квадрант 17.

Таблиця 2

Комбінована матриця фінансової стратегії розвитку підприємства

Стадія фінансового розвитку	Гальмування	Стабілізація	Прискорення
	$РФД \ll 0$	$РФД \approx 0$	$РФД \gg 0$
Повільне $РГД \gg 0$	«Батько сімейства» $РФГД \approx 0$	«Рантьє» $РФГД > 0$	«Холдинг» $РФГД \gg 0$
Оптимальне $РГД \approx 0$	«Епізодичний дефіцит» $РФГД < 0$	«Стилка рівновага» $РФГД \approx 0$	«Атака» $РФГД > 0$
Форсоване $РГД \ll 0$	«Криза» $РФГД \ll 0$	«Дилема» $РФГД < 0$	«Хитка рівновага» $РФГД \approx 0$
Стадія фінансового розвитку	Гальмування	Стабілізація	Прискорення
	$ROA < 0$	$ROA \approx 0$	$ROA \geq 0,1$
$DFL > 1$	«Кризовий стан» $ROE \approx 0$	«Середній стан» $ROE > 0$	«Стилий стан» $ROE \gg 0$
$\Delta DFL \approx 0$	«Посткризовий стан» $ROE < 0$	«Порушення рівноваги» $ROE \approx 0$	«Стабілізаційний рівень» $ROE > 0$
$DFL \leq 1$	«Критичний стан» $ROE \ll 0$	«Нестійкий стан» $ROE < 0$	«Допустимий стан» $ROE \approx 0$

Джерело: розроблено та побудовано автором

Квадрант 12. «Допустимий фінансовий стан» ($ROE \approx 0$). Спостерігається зменшення обіговості активів за допустимого показника рентабельності активів, тобто це свідчить про те, що підприємство знаходиться на межі мінімально допустимого рівня. Можливий перехід у квадранти 14, 17.

Квадрант 13. «Середній фінансовий стан» ($ROE > 0$). Підприємство знаходиться у стані фінансової рівноваги. Ефективність від кредитування діяльності підприємства за рахунок банку позитивна. Якщо підприємству вдається реалізувати ефективну фінансову політику, то існує можливість переміститися у квадрант 14 або 15, у протилежному випадку – у квадрант 11 або 17.

Квадрант 14. «Стабілізаційний фінансовий рівень» ($ROE > 0$). Підприємство має допустимий рівень прибутку, платоспроможне, його фінансовий стан дає змогу вчасно виконувати зобов'язання. Ефективність від кредитування діяльності підприємства за рахунок банку позитивна. Можливий перехід у квадранти 11, 13, 15.

Квадрант 15. «Стиійкий фінансовий стан» ($ROE >> 0$). Підприємство платоспроможне, його фінансовий стан дає змогу вчасно виконувати зобов'язання і залишатись прибутковим. Можливий перехід у квадранти 13, 14.

Квадрант 16. «Посткризовий фінансовий стан» ($ROE < 0$). Вказує на збитковість підприємства та неефективне управління ресурсами. У цьому положенні підприємство не спроможне здійснити платежі за відсотками за

кредит, податок на прибуток та отримати дивіденди від використовуваної суми кредитів. Ефективність від кредитування діяльності підприємства може бути негативна. Необхідно нарощувати рентабельність активів за рахунок зростання рентабельності продажів та оборотності активів. Виникає необхідність зменшувати усі інвестиції. Можливий перехід у квадранти 11, 17.

Квадрант 17. «Нестійкий фінансовий стан» $ROE < 0$. Структура капіталу незадовільна, платоспроможність знаходиться в межах допущених значень. Можливий перехід в квадранти 11, 12, 18.

Квадрант 18. «Критичний фінансовий стан» ($ROE < < 0$). Підприємство неплатоспроможне й абсолютне не стійке, на межі банкрутства, не здатне в ситуації, що склалася, здійснювати свої зобов'язання. Можливий перехід у квадранти 16, 17.

Проведемо аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємств готельного господарства за розробленою комбінованою матрицею фінансової стратегії розвитку підприємства у табл. 3.

Як видно з даних таблиці, кожне підприємство готельного господарства обумовлено різним співвідношенням результатів господарської та фінансової діяльності, а також впливом показників рентабельності активів, коефіцієнта фінансової залежності та коефіцієнта рентабельності власного капіталу.

Таблиця 3

Результати фінансово-господарської діяльності підприємств готельного господарства за комбінованою матрицею фінансової стратегії розвитку

№ з/п	Підприємство готельного господарства, категорія	Показник	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	ГП1 (4*)	РГД, тис. грн	95773	110958	-12988	-15409	-16464
		РФД, тис. грн	-46854	-56415	-60615	-65987	-67360
		РГФД, тис. грн	48919	54543	-73603	-81396	-83824
		Логічне значення РГД	РГД>0	РГД>0	РГД<0	РГД<0	РГД<0
		Логічне значення РФД	РФД<0	РФД<0	РФД<0	РФД<0	РФД<0
		Номер квадранта	1	1	9	9	9
		ROA, %	-4,74	-3,92	-4,16	-61,35	-64,52
		DFL	2,41	2,54	2,74	-4,23	-1,11
		ROE, %	-11,09	-10,15	-10,95	-247,19	-73,19
		Номер квадранта	10	10	10	18	18
2	ГП2 (4*)	РГД, тис. грн	990	561	-203	160	-771
		РФД, тис. грн	6710	6298	4956	4482	3207
		РГФД, тис. грн	7700	6859	4753	4642	2436
		Логічне значення РГД	РГД>0	РГД>0	РГД<0	РГД>0	РГД<0
		Логічне значення РФД	РФД>0	РФД>0	РФД>0	РФД>0	РФД>0
		Номер квадранта	6	6	3	6	3
		ROA, %	2,73	4,63	-16,74	-1,02	-22,01

1	2	3	4	5	6	7	8
		DFL	1,11	1,16	1,21	1,27	1,33
		ROE, %	3,02	5,38	-20,20	-1,30	-29,25
		Номер квадранта	15	15	10	10	10
3	ГПЗ (3*)	РГД, тис. грн	-650	10865	1278	2307	-6558
		РФД, тис. грн	597	-13891	-2479	-3289	-4003
		РГФД, тис. грн	-53	-3026	-1201	-982	-10561
		Логічне значення РГД	РГД<0	РГД>0	РГД>0	РГД>0	РГД<0
		Логічне значення РФД	РФД>0	РФД<0	РФД<0	РФД<0	РФД<0
		Номер квадранта	3	3	3	3	9
		ROA, %	2,61	7,34	9,72	-4,03	-34,92
		DFL	1,91	11,63	3,19	3,16	3,40
		ROE, %	4,96	85,75	30,95	-12,56	-117,83
				Номер квадранта	15	15	15
4	ГП4 (3*)	РГД, тис.с грн	-574	177730	195308	1809	-574
		РФД, тис. грн	124275	-454381	-211164	101418	124275
		РГФД, тис. грн	123701	-276651	-15856	103227	123701
		Логічне значення РГД	РГД<0	РГД>0	РГД>0	РГД>0	РГД<0
		Логічне значення РФД	РФД>0	РФД<0	РФД<0	РФД>0	РФД>0
		Номер квадранта	3	1	1	1	3
		ROA, %	-1,91	1,54	4,43	3,21	0,00
		DFL	1,04	6,07	3,59	1,27	1,04
		ROE, %	-2,02	9,11	15,25	4,12	0,15
				Номер квадранта	10	15	15
5	ГП5 (2*)	РГД, тис. грн	6847	5839	297	-5078	-1221
		РФД, тис. грн	22205	22155	16820	8445	9419
		РГФД, тис. грн	29052	27994	17117	3367	8198
		Логічне значення РГД	РГД>0	РГД>0	РГД>0	РГД<0	РГД<0
		Логічне значення РФД	РФД>0	РФД>0	РФД>0	РФД>0	РФД>0
		Номер квадранта	6	6	6	3	3
		ROA, %	-0,65	0,20	-29,47	-5,17	-1,12
		DFL	1,03	1,02	1,03	1,47	1,40
		ROE, %	-0,67	0,21	-29,92	-7,75	-1,55
				Номер квадранта	10	15	10
6	ГП6 (2*)	РГД, тис. грн	857	938	1186	448	-368
		РФД, тис. грн	18134	18327	3070	2173	1190
		РГФД, тис. грн	18991	19265	4256	2621	822
		Логічне значення РГД	РГД>0	РГД>0	РГД>0	РГД>0	РГД<0
		Логічне значення РФД	РФД>0	РФД>0	РФД>0	РФД>0	РФД>0
		Номер квадранта	6	6	6	6	3
		ROA, %	2,74	-1,11	-430,44	-28,88	-34,92
		DFL	1,03	1,01	1,07	1,13	1,30
		ROE, %	2,85	-1,43	-462,30	-32,65	-45,44
				Номер квадранта	15	10	10

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8
7	ГП7 (1*)	РГД, тис. грн	-873	-1391	-1823	-2624	-3370
		РФД, тис. грн	1421	340	-672	-2260	-3843
		РГФД, тис. грн	548	-1051	-2495	-4884	-7213
		Логічне значення РГД	РГД<0	РГД<0	РГД<0	РГД<0	РГД<0
		Логічне значення РФД	РФД>0	РФД>0	РФД<0	РФД<0	РФД<0
		Номер квадранта	3	3	3	9	9
		ROA, %	-10,81	-14,09	-17,56	-26,58	-27,35
		DFL	1,42	1,81	2,54	7,38	-7,42
		ROE, %	-15,31	-25,27	-43,90	-198,81	-202,43
		Номер квадранта	16	16	16	18	18
8	ГП8 (1*)	РГД, тис. грн	-1657	-1245	-1002	-935	-817
		РФД, тис. грн	-1307	-870	-616	-532	-411
		РГФД, тис. грн	-2964	-2115	-1618	-1467	-1228
		Логічне значення РГД	РГД<0	РГД<0	РГД<0	РГД<0	РГД<0
		Логічне значення РФД	РФД<0	РФД<0	РФД<0	РФД<0	РФД<0
		Номер квадранта	9	9	9	9	9
		ROA, %	0,05	1,84	0,53	1,55	0,24
		DFL	5,71	4,28	3,53	3,30	3,00
		ROE, %	0,31	7,86	1,85	5,39	0,72
		Номер квадранта	11	14	14	14	12

Джерело: розроблено та побудовано автором

Висновки. Отже, побудована комбінована матриця фінансової стратегії підприємства готельного господарства є конструктивним інструментом ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства готельного господарства, оскільки дозволяє комплексно оцінити фінансову стійкість підприємства і глибину фінансової кризи, враховувати цілі функціонування і результати діяльності за ключовими параметрами – ліквідності, фінансової стійкості і рентабельності. Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємства, об'єктивно розглядаючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку готельних послуг. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу дозволяє підприємству готельного господарства швидко оцінити ступінь впливу різних чинників на формування ключового в оцінці вартості готелю і її привабливості для акціонерів.

ЛІТЕРАТУРА

- Кузьменко В. В., Пешкова А. А. Методология формирования финансовой стратегии устойчивого развития субъекта хозяйствования : монография. Ростов-н/Д : Ростиздат, 2010. 187 с.
- Деминг У. Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 346 с.
- Бутиріна В. М., Верещаєва В. А. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltn/
- Воробьев А. В., Олюнин В. И. Анализ современных зарубежных матричных моделей выбора финансовой стратегии. Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 29 (5). URL: <http://uecs.ru/uecs-29-292011/item/486-2011-06-03-07-23-06>
- Гриньов А. В., Ястремська О. М. Якість формування фінансової стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2006. № 6. С. 121–128.
- Дорофеев М. Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании. *Финансы и кредит*. 2009. № 23 (359). С. 23–27.
- Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Знання України, 2005. 202 с.
- Ткачук І. Г. Формування фінансової стратегії в системі управління підприємством. *Вісник ЖДТУ*. 2008. № 2. С. 301–304.
- Мандрик А. А. Стратегическое планирование деятельности предприятия. Концепт : науч.-метод. электрон. журнал. 2016. Т. 11. С. 1001–1005. URL: <http://e-koncept.ru>
- The DuPont System of Analysis. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/dupont-analysis/>
- Многофакторная модель Дюпон анализа эффективности деятельности компании. URL: https://www.cfin.ru/press/afa/97_3_219-232.pdf

REFERENCES

- Butyrina, V. M., and Vereshchaieva, V. A. "Vyznachennia finansovoi stratehii rozvytku pidpriemstva" [Definition of financial strategy of enterprise development]. http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/
- Deming, U. E. *Vykhod iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyudmi, sistemami i protsessami* [Exit from the crisis: A new paradigm for managing people, systems and processes]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2007.
- Dorofeyev, M. L. "Osobennosti primeneniya matritsy finansovykh strategiy Franshona i Romana v strategicheskoy finansovoy analize kompanii" [Features of the application of the matrix of financial strategies of Francon and Romana in the strategic financial analysis of the company]. *Finansy i kredit*, no. 23 (359) (2009): 23-27.
- Hrynyov, A. V., and Yastremska, O. M. "Yakist formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstva" [Quality of formation of the financial strategy of the enterprise]. *Finansy Ukrainy*, no. 6 (2006): 121-128.
- Ihnatieva, I. A. *Stratehichniy menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic Management: Theory, Methodology, Practice]. Kyiv: Znannia Ukrainy, 2005.
- Kuzmenko, V. V., and Peshkova, A. A. *Metodologiya formirovaniya finansovoy strategii ustoychivogo razvitiya subekta khozyaystvovaniya* [Methodology for the formation of a financial strategy for sustainable development of a business entity]. Rostov-n/D: Rostizdat, 2010.
- "Mnogofaktornaya model Dyupon analiza effektivnosti deyatelnosti kompanii" [Multifactorial model of DuPont analysis of the company's performance]. https://www.cfin.ru/press/afa/97_3_219-232.pdf
- "The DuPont System of Analysis" <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/duPont-analysis/>
- Mandrik, A. A. "Strategicheskoye planirovaniye deyatelnosti predpriyatiya" [Strategic planning of the enterprise]. *Kontsept*. 2016. <http://e-koncept.ru>
- Tkachuk, I. H. "Formuvannia finansovoi stratehii v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Formation of financial strategy in the enterprise management system]. *Visnyk ZhDTU*, no. 2 (2008): 301-304.
- Vorobev, A. V., and Olyunin, V. I. "Analiz sovremennykh zarubezhnykh matrichnykh modeley vybora finansovoy strategii" [Analysis of modern foreign matrix models of the choice of financial strategy]. *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal*. 2011. <http://uecs.ru/uecs-29-292011/item/486-2011-06-03-07-23-06>